Nijolė Petkevičiūtė

KARJEROS VALDYMAS:

organizacinė perspektyva

Mokomoji knyga

Kaunas, 2013

UDK 331.108(075.8)
Pe218

Recenzentės:

Socialinių mokslų dr. doc. Violeta Barvydienė
Socialinių mokslų dr. doc. Sonata Staniulienė

ISBN 978-9955-12-974-5 (spausdintas)
ISBN 978-9955-12-973-8 (internetinis)

© Vytauto Didžiojo universitetas, 2013
© Nijolė Petkevičiūtė, 2013

Turinys

ĮVADAS 4

1. KARJEROS VALDYMAS IR ORGANIZACIJOS 7
   1 skaitinys. Darbuotojų pasitenkinimo karjera veiksniai 32

2. KARJEROS TEORIJOS: PRAKTINIS ASPEKTAS. 39
   2 skaitinys. Trumpai apie asmeninę / individualią karjerą 51

3. PIRMIEJI ŽINGSNIAI ORGANIZACIJOJE: ĮĖJIMAS 58
   3 skaitinys. Kaip įsitvirtinti naujame darbe per pirmus tris mėnesius? 80

4. KARJEROS ETAPŲ MODELIS 84
   4 skaitinys. Karjera, savigarba ir organizacijos. 98

5. KARJEROS MODELIAI ORGANIZACIJOJE 103
   5 skaitinys. Pasitikėjimas savimi ir karjeros siekiai 116

6. DARBUOTOJŲ POREIKIAI IR KARJERA ORGANIZACIJOSE 125
   6 skaitinys. Darbuotojų karjeros vaidmenys ir jų vystymas organizacijose 134

7. TALENTAS IR JO ĮTAKA KARJERAI 148
   7 skaitinys. Talentas pagal K. Kolbe 164

8. TALENTŲ KARJEROS VYSTYMAS 168
   8 skaitinys. Karjera ir nepriekaištingos manieros 175

9. KARJEROS PLĖTROS GALIMYBĖS ORGANIZACIJOSE 183
   9 skaitinys. Sėkmingos karjeros link 197

KLAUSIMAI DISKUSIJAI 207

PRATIMAI. 209
   1 pratimas. Planuojant jūsų karjerą: alternatyvų apsvarstymas 209
   2 pratimas. Paklausos ir pasiūlos prognozavimas 210
   3 pratimas. Žmonių išteklių planavimas ir internetas. 211
   4 pratimas. Lankstumo įgūdžiai 211

ŠALTINIAI IR REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA 215

Įvadas

Lietuva, atgavusi nepriklausomybę, aktyviai įsijungė į ekonomikos pertvarkos procesą, keitėsi ir santykiai organizacijose – iš komandinių-administracinių į naujus rinkos ekonomikos santykius. Šiuo laikotarpiu naujai imtos suvokti ir kitą prasmę įgavo sąvokos *karjera*, *asmenybė*, *pasitenkinimas darbu*, *organizacinis įsipareigojimas ar pilietiškumas* ir kt.

Žodis *karjera* kildinamas iš lotyniško žodžio *carraria*, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško žodžio *carriere*, reiškiančio veiklos sritį. Ilgą laiką šis terminas reiškė laikotarpį, kuriuo individas dirbo tam tikroje organizacijoje. Terminai *karjeros planavimas*, *karjeros vystymas* ir *karjeros proceso* koncepcija išsivysčiusiose Europos šalyse susiformavo apie 1960–1970 m.

XXI a. karjera pasižymi tam tikromis ypatybėmis: demokratiškumu, didėjančiu horizontaliu ir vertikaliu judrumu, didėjančiu daugiaplanių darbų ir visapusiškų darbuotojų skaičiumi, aktyvesniu karjeros valdymu, augančiu lojalumo organizacijai vertinimu, psichologinių sutarčių sudarymu, skirtingu karjeros sėkmės vertinimu, kai pabrėžiama darbo prasmė ir nauda asmeniui bei jo gyvenimui.

Siekiantys aukštumų labiausiai nori:

- *užburiančio* organizacijos vardo;
- erdvės augti;
- dirbti Europos didmiestyje;
- *universitetinio kiemelio* darbo aplinkos;
- didelio atlygio;
- gyvenimo.

Organizacijos konkurencinis pranašumas dažnai yra kvalifikuoti, lojalūs ir kūrybingi darbuotojai. Kiekviena organizacija, kuri padeda darbuotojams valdyti ir vystyti savo karjerą, įgyja didesnį pranašumą dėl *sinerginio efekto*. Vadovai, pasirinkę netinkamas atrankos, prisitaikymo, motyvavimo ir karjeros vystymo programas, gauna lūkesčių neatitinkantį rezultatą. Tokiose organizacijose darbuotojų pasitenkinimas darbu mažas, jie jaučiasi nepripažinti, nepakankamai įvertinti, nelaimingi ir vis

ieško naujos darbo vietos. Aišku, tokie darbuotojai organizacijai nekuria jokio kapitalo. Organizacijos turėtų diegti pažangias karjeros valdymo ir vystymo programas, kuriose būtų įvertinamos kiekvieno darbuotojo asmeninės savybės / unikalumas, stipriosios ir silpnosios savybės, poreikiai, lūkesčiai ir pan.

Karjeros vystymo programoms plintant po pasaulį, iškyla jų taikomumo problemų, nes nepakankamai įvertinama aplinkos specifika. Daugiausiai problemų kyla dėl Vakarų kultūros individualistinių karjeros vystymo modelių pritaikymo bendruomeninėse kultūrose, besivystančiose šalyse ir tradicinėse arba naujose visuomenės grupėse.

Žmogus, būdamas veiklus ir kryptingas, keičiasi pats ir keičia aplinką, kurioje tobulėja ir įprasmina savo egzistenciją. Jis siekia imtis ne bet kokios veiklos, o tokios, kurioje galėtų išreikšti save, gautų intelektualinio, ekonominio ir dvasinio pasitenkinimo, kuri užtikrintų asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Visapusiškai taikoma nuolatinio mokymosi koncepcija suaktyvina žmogaus domėjimąsi asmenine karjera, kuri gali išsiskleisti organizacijoje. Itin svarbu derinti darbuotojo karjeros ir organizacijos interesus, kurie tarpusavyje sąveikaudami nulemia karjeros raišką. Karjera svarbi tiek individui, tiek organizacijai. Asmuo turi nuspręsti, nusiteikti ir pasirengti valdyti karjerą, o organizacija – sudaryti sąlygas reikštis asmens individualumui. Jei darbuotojas nesulaukia kitų, ypač vadovybės, dėmesio jo karjerai, tuomet darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, stokojama motyvacijos, prastėja darbo kokybė, mažėja organizacijos sėkmės potencialas.

Karjeros klausimai nagrinėjami A. Sakalo, A. Šalčiaus (1997), D. I. Hallo (1999), E. L. Herro (2001), C. B. Derro, A. Laurent'o (1989), R. Kučinskienės (2003), K. Pukelio (2003), A. Valackienės (2005) ir kitų autorių darbuose. Kai kurie autoriai (Segalla, Rouzies, Flory, 2001) tyrė karjerą tarpkultūriniu aspektu ir išskyrė tam tikrų šalių tipinius karjeros modelius. Lietuvos tyrėjai (Sakalas, 1996; Pukelis, 2003; Kučinskienė, 2003; Stanišauskienė, Valackienė, 2005; Čiutienė, 2006; Žukauskienė, 2007 ir kt.) nagrinėjo karjeros klausimus įvairiais aspektais ir Lietuvos ekonomikos vystymosi periodais. Šiuolaikiniai darbuotojai – aktyvūs ir kategoriški žmonės, norintys valdyti savo karjerą ir gyvenimą. Elgesio specialistai išskiria šiuos pagrindinius darbo jėgos pokyčius: dideli lūkesčiai, autonomijos siekis, lyties reikšmės ribų blukimas, rūpinimasis bendru gyvenimo būdu, karjeros krypčių skirtingumas.

Asmeninės ir organizacinės karjeros ypatumų palyginimas

Asmeninė karjera

- Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą.
- Vyrauja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti įgyvendinami keliose organizacijose.
- Vienodai galimos ir vertikalioji, ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys.
- Asmuo pats atsako už savo karjeros valdymą.
- Karjeros vystymosi greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens tobulėjimo tempą.
- Asmeninės karjeros planavimas nėra ribojamas laiko – tęsiasi visą asmens gyvenimą.
- Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau – pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu.

Organizacinė karjera

- Apima tik dalį darbuotojų ir vystoma gana didelėse bei hierarchinėse struktūrose.
- Vyrauja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo vertybėmis.
- Vyrauja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymo kryptis.
- Darbdaviai atsako už ilgalaikius darbuotojų karjeros vystymo siekius.
- Darbuotojų karjeros vystymosi greitį ir kryptį nulemia organizacija.
- Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, vyrauja hierarchiškumas (organizacijos struktūra).
- Dažnai užtikrina nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi.

Šiame leidinyje nagrinėjami asmeninės karjeros vystymo organizacijose ypatumai.

1. KARJEROS VALDYMAS IR ORGANIZACIJOS

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- apibrėžti karjeros ir karjeros valdymo sampratas;
- apibūdinti įvairias organizacijų struktūras;
- įvardyti ir apibūdinti karjeros valdymo dalyvius organizacijose;
- apibūdinti organizacinės karjeros logiką;
- apibūdinti organizacijos pasirinkimo ir vertinimo būdus.

Karjera – tai stimulas, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą. Karjera dažnai siejama su sėkme. Tačiau, kalbant apie asmens karjerą organizacijose, ji suvokiama kaip įgūdžių ir kompetencijų plėtra, o asmens sėkmė yra individuali. Jeigu individas patenkintas savo darbu, niekas negali teigti, kad jo karjera nesėkminga. Ne visi trokšta vadovauti. Daugumai žmonių karjeros siekis – tai tam tikro tobulėjimo mėgstamoje srityje ar profesijoje planavimas. Galima tvirtinti, kad organizacijoje turi vyrauti įvairios darbuotojų karjerų planavimo strategijos, kurias pasirinkus ir plėtojant, daugiau atsakomybės tenka pačiam darbuotojui. Organizacijos užduotis – padėti darbuotojams, siekiantiems karjeros, ir suteikti reikiamos informacijos, mokymų, konsultacijų. Vis dėlto karjeros sėkmingumo lygis ir atsakomybė tenka pačiam individui. Tokia pozicija prasminga, nes visada atsiranda darbuotojų, kuriuos visiškai tenkina jų užimamos pareigos ir darbas. Jų niekada nereikia versti sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie pareikštų norą planuoti tolesnę savo karjerą (Sakalas, 2006). Organizacijos ir darbuotojų interesus iki galo suderinti sunku, tačiau sistemingas karjeros planavimas padeda minimaliai sumažinti atotrūkį.

Karjera – su darbu susijusios patirties procesas, trunkantis visą gyvenimą (Petkevičiūtė, 2006). Šis procesas apima ne tik darbą, bet ir laisvalaikį, šeimą bei visa kita, kas vyksta žmogaus gyvenime. Kiekvienas individas savo karjerą renkasi pats ir tik jis gali nuspręsti, kas jam geriausia. Labai svarbu valdyti savo karjerą. Jei sugebame ją planuoti, tai jau turime gebėjimą priimti sprendimus. Tai esminga ne tik karjeros, bet ir kitose gyvenimo situacijose. Kalbant apie profesinę individo karjerą labai svarbu ją sieti su organizacija, nes būtent pastaroji yra geriausia terpė vystyti profesinei karjerai.

Karjeros planavimas yra viena pagrindinių personalo valdymo veiklų organizacijoje, užtikrinanti organizacijos gyvybingumą. Todėl jos vadovybė karjeros planavimui turi skirti rimtą dėmesį ir negailėti laiko, lėšų personalo planavimo sistemai propaguoti bei informacijai apie ją skleisti (Žukauskienė, 2007). Kiekvienas organizacijos darbuotojas gali pasirinkti būti lojalus darbdaviui ir organizacijai arba pasirinktai profesijai.

Darbuotojų karjeros planavimas turi nemažai privalumų tiek individui, tiek organizacijai:

- žmogus gali palyginti savo karjeros pasiekimus su logiškais išankstiniais apskaičiavimais;
- žmogus turi apčiuopiamų ilgalaikių tikslų, kurių aktyviai siekia;
- darbuotojų kompetencija kyla stabiliai ir laipsniškai;
- karjeros planavimas gali būti tiesiogiai susijęs su darbuotojų vertinimu ir valdymu pagal tikslus (angl. MBO);
- kiekvienas asmuo numatomu ir pamatuotu būdu daro įtaką siekiant organizacijos tikslų.

Karjeros vystymas ir karjeros valdymas

Iš pirmo žvilgsnio *karjeros vystymo* ir *karjeros valdymo* terminai panašūs, bet pažvelgus atidžiau, išryškėja skirtumų. Karjeros valdymas siūlo suplanuotus žingsnelius ir galutinį tikslą. Tokie planai šiuolaikiniame pasaulyje greitai pasensta. Karjeros planavimas, atliekamas organizacijos, reiškia tam tikrą eiliškumo planavimą.

Kita vertus, karjeros vystymas išreiškia augimo paskatas ir išlavintus įgūdžius, kurie atveria pažangos galimybes. Labiau susitelkiama į patį individą, o ne į darbą. Karjeros vystymas yra pačių individų atsakomybė tobulėti ir daryti pažangą karjeros srityje, o organizacijos jiems tik padeda. Pagrindiniai šių laikų organizacijų reikalavimai yra *greitis,*

staigus reagavimas, prisitaikymas prie klientų, sugebėjimas įveikti dviprasmybes ir eiti į priekį. Visa tai reikalauja lanksčios ir nestabilios karjeros strategijos, kai gali būti prisiimama rizika. Karjeros vystymas yra būdai pasiekti nustatytus tikslus.

Karjeros valdymas apima nuodugniau suplanuotą kaitos modelį, pagal kurį organizacija gali parengti ir ištobulinti darbuotojus numatytai ateičiai. O karjeros vystymas apima labiau atsitiktinį augimą ir nelabai aiškų galutinį tikslą.

Šių dviejų terminų skirtumas kartais aiškinamas atsakomybės dydžiu. Tai priklauso nuo karjeros strategijos. Jeigu pasiūlyta karjera ir vystymas yra integruota organizacijoje – atsako organizacija. Jei asmuo nori tobulėti ir įgauti darbo įgūdžių pats, o organizacija jo nepalaiko, atsakomybė tenka jam pačiam. Kai karjeros vystymas yra grindžiamas abiejų pusių susitarimu, organizacija ir darbuotojas atsakomybę dalijasi pusiau.

„*Organizacija* [pranc. *organisation* < gr. *organizo* – sutvarkau, surengiu]: 1. kieno nors struktūra, sandara; sistema; 2. žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažnai turi atskirą turtą ir valdymo organus“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Pagrindinė organizacijos iniciatyva yra bendromis visų dirbančiųjų pastangomis siekti vieno bendro tikslo. Organizacijai svarbiausia siekti pelno, naudos, ir labai dažnai atskirų darbuotojų poreikiai ir interesai menkai akcentuojami. Tačiau pamažu ši tendencija keičiasi, darbuotojams ir darbdaviams vis dažniau tampant partneriais ar net bendradarbiais. Tokioje aplinkoje ir smagiau, ir produktyviau dirbti abiem suinteresuotoms pusėms.

Organizacijos struktūros elementai. Dažniausiai pasitaikančios ir labiausiai išplėtotos yra šios organizacijų struktūros: paprastoji, biurokratinė ir matricinė (Robbins, 2006).

Paprastoji struktūra plačiau naudojama mažose organizacijose, kurios turi nedaug darbuotojų ir kurių vadovas yra ir savininkas. Tai vadinama *plokščiąja organizacija*. Šios struktūros pagrindas – paprastumas, ir tai daro įtaką organizacijos savybėms: „ji greita, lanksti, ją nebrangu išlaikyti, o atsakomybė aiški“ (Robbins, 2006).

Biurokratinė struktūra – tai struktūra su „labai šabloniškomis veiklos užduotimis, kurios įvykdomos pasitelkiant specializaciją, labai formalizuotas taisykles bei nurodymus, į funkcinius padalinius sugrupuotas užduotis, centralizuotą valdžią, siaurą kontrolės apimtį ir [...] įsakymų

grandinę [...]" (Robbins, 2006). Ji daugiausia naudojama ypač didelėse organizacijose.

Matricinėje struktūroje vyrauja du vadovai. Ji griauna komandų vienybės principą. Tačiau privalumas tas, kad matricoje galima koordinuoti įvairialypius, sudėtingus ir vienas nuo kito nepriklausančius veiksmus.

Be šių senų, nusistovėjusių organizacijų struktūrų, atsiranda naujos, modernios – *komandinė struktūra*, *virtuali organizacija* ir *ribų neturinti organizacija*. Svarbiausia pirmosios struktūros savybė – „ji laužo barjerus tarp padalinių ir decentralizuoja sprendimus, suteikdama komandoms teisę juos priimti" (Robbins, 2006). Ši struktūra dažnai papildo biurokratinę organizacijų struktūrą.

Virtualios organizacijos pagrindas yra mažos pagrindinės organizacijos, teikiančios pagrindines verslo paslaugas kitoms organizacijoms. Ji yra priešinga biurokratijai. Vienas svarbiausių virtualios organizacijos požymių – ji beveik neturi jokių padalinių ir yra labai centralizuota.

Ribų neturinti organizacija dar nėra įsigalėjusi struktūra, bet vis daugiau organizacijų renkasi ir iš dalies taiko šį modelį. Ribų neturinti organizacija panaikina vertikalias ribas: vadovybė hierarchiją daro plokštesnę, sukuria horizontalias linijas, ardo geografines ir išorines kliūtis. Didelė pagalba šiai organizacijos formai yra į tinklus sujungti kompiuteriai, kurie suteikia galimybę dirbti ir už organizacijos ribų.

Visas šias struktūras geriausiai sujungia du organizacinės struktūros modeliai (Robbins, 2006):

- mechanistinis (panašus į biurokratiją: vyrauja formalizavimas, žemesni padaliniai nedalyvauja priimant sprendimus);
- organiškas (panašus į ribų neturinčią organizaciją: buriamos skirtingų lygių komandos, organizacijos nariai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus, nedaug formalizavimo).

J. Kvedaravičius ir D. Lodienė (2002) straipsnyje „Organizacijos vystymo galimybės ir jo praktiniai žingsniai" pateikia dar vieną svarbų ir gana įdomų organizacijų skirstymo būdą, kuris remiasi organizacijos vystymusi ir daro įtaką jos sėkmei – tai besivystanti ir tiesiog funkcionuojanti organizacija. Šias dvi organizacijos rūšis autoriai aiškina taip: „Esminiai skirtumai – besivystanti organizacija yra kūrybinga, į savo veiklą diegianti inovacijas, todėl didinanti savo galimybes bei jas realizuojanti. Funkcionuojanti organizacija nuolat kartoja ir tęsia savo nusistovėjusią veiklą ir tvarką apibrėžtų galimybių lygmenyje." (Kvedaravičius, Lodienė,

2002). Galima daryti išvadą, kad sėkmingiau veikia besivystanti organizacija: ji gali labiau prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje, yra lanksti, kaip jau minėta – inovatyvi. Visa tai sudaro puikias galimybes tokiai kompanijai plėstis, ilgai gyvuoti ir būti pranašesnei už funkcionuojančią organizaciją, kuri, pagal aprašymą, turėtų patirti sąstingį.

Kiekvienas individas siekia tiek *individualios*, tiek *organizacinės karjeros*. Individuali karjera priklauso tik nuo paties individo – kai jis pats valdo ir vysto savo karjerą. Čia kalbama ne tik apie profesinę karjerą, bet ir apie kitas karjeros rūšis, kurios yra susijusios su kitomis žmogaus veiklomis. Vystant individualią karjerą vyrauja žmogaus asmeninės vertybės ir aplinkos suvokimas. Asmeninė karjera apima visą žmogaus gyvenimą, jis prisiima visą atsakomybę ir riziką už savo poelgius ir sprendimus. Tik pats asmuo sprendžia, kokia bus karjeros eiga, greitis ir ko jis apskritai nori gyvenime.

Organizacinė karjera apima profesinę karjerą, kuri yra vystoma kokioje nors organizacijoje. Šiuo atveju individo karjerai daugiausia daroma išorinė įtaka, tiksliau – ją daro organizacija: vyrauja organizacijos vertybės ir tikslai. Iš esmės viską lemia organizacijos vadovybė. Daugiausiai yra galimybių vystyti vertikaliąją ir horizontaliąją karjeros kryptis. Organizacija ne visada sudaro sąlygas individo karjeros plėtrai. Kartais individas stabteli vienoje vietoje. Organizacinė karjera retai kada skatina individą tobulėti ir vystytis ar įvardyti savo tikslus, kurių jis norėtų siekti (Petkevičiūtė, 2006).

Karjeros valdymas organizacijose

Karjeros valdymas – savo karjerą planuojančio individo veiksmų ir organizacijos suteikiamos paramos bei galimybių derinys (Hall, 1986). Kitų autorių (McDonald, Hite, 2005) teigimu, *karjeros valdymas* – nenutrūkstantis planavimo ir numatytų veiksmų įgyvendinimo procesas, turintis įtakos asmens darbo ir viso gyvenimo tikslams. Apskritai *valdymas* reiškia augimą, nepertraukiamą pažinimą ir turimų įgūdžių pritaikymą tinkamoje aplinkoje tinkamu laiku.

Kiekvienas organizacijos darbuotojas vysto savo karjerą. Plėtojant karjeros valdymo sistemą organizacijoje nebūtina vadovautis sukurtais modeliais.

Verbavimas, atranka, priėmimas į darbą, darbo užmokestis, pareigų paaukštinimas ir atleidimas iš darbo – visa tai daro įtaką žmogaus

karjerai, taip pat jo sėkmei ir pasitenkinimui. Todėl tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, veikia darbuotojo nuomonę, ar darbe su juo elgiamasi teisingai (Dessler, 2001).

A. Sakalas (2003) karjerą apibūdina kaip darbuotojo pareigybių, darbo vietų raidą įmonėje. Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su darbuotojo pareigų kilimu, tai apima ir horizontalų judėjimą. Kuo aukštesnis darbuotojų keliamų reikalavimų lygis, tuo svarbesnė darosi horizontali karjera. Pasaulinė praktika rodo, kad veiksmingai dirbančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera ir siūlo įvairias jos planavimo programas. Tai duoda apčiuopiamos naudos tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, įsitraukia į jų sprendimą, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju patiems darbuotojams rūpi kelti savo kvalifikaciją, gilinti ir atnaujinti profesines žinias, labiau išnaudoti turimas galimybes (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Sėkmingas karjeros planavimas padeda:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- užtikrinti, kad pastoviai daugės kvalifikuotų specialistų;
- veiksmingai išnaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems organizacijos vadovybės ir pavaldinių santykiams.

Karjeros planavimas yra svarbi darbuotojų ugdymo sistemos dalis, nes darbuotojų ugdymo planas yra organizacijos plėtros plano pagrindas. Darbuotojai yra tiesiogiai įtraukiami į planavimo ir organizavimo procesus, kad būtų nustatyti individualūs jų poreikiai. Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas sudaromas pagal asmeninius karjeros planus.

Individualūs karjeros planai organizacijoms reikšmingi, nes:

- darbuotojų ugdymas padeda neatsilikti konkurencinėje rinkoje;
- padeda neatsilikti nuo naujovių;
- leidžia mažinti išlaidas, susijusias su personalo kaita;

- organizacija toliau plečia savo veiklą, turi savo vardą ir padėtį rinkoje;
- padeda palaikyti gerus santykius su personalu, klientais, kolegomis (Sakalas, Šilingienė, 2000).

1 lentelėje pateikiamas karjeros planavimo funkcijų pasiskirstymas tarp darbuotojo ir organizacijos.

Dėl nuolat kintančios aplinkos neįmanoma parengti ilgalaikio karjeros valdymo modelio. Pavyzdžiui, japoniškasis modelis, kuris remiasi našia ir ilgą laiką pažangia laikyta įdarbinimo visam gyvenimui programa ir ją propaguoja, kinta neatsilaikydamas vis labiau įsigalinčiai karjeros be sienų sampratai ir ekonomikos svyravimams (Kato, Suzuki, 2006). Anksčiau darbuotojai, savo karjerą vystę vienoje organizacijoje, dabar yra linkę tuo užsiimti savarankiškai.

1 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą

Karjeros formavimas	Darbuotojas	Organizacija
Atsakomybė	Atsako už individualų karjeros planavimą	Atsako už darbuotojo tobulėjimo plano sudarymą
Informacija	Gauna informacijos analizuodamas save ir rinkdamas duomenis: • Ką mėgstu daryti? • Kokios yra mano stipriosios savybės? • Kur noriu pasukti?	Suteikia tikrovę atspindinčios informacijos: • Kaip vadovas vertina darbuotoją? • Kaip kiti vertina darbuotoją? • Kokia yra reali situacija?
Planavimas	Sudaro individualų karjeros planą	Padeda darbuotojui įvertinti planą
Veikla	Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis	Konsultuoja ir teikia informacijos apie ateities galimybes

Diegiant karjeros valdymo sistemą organizacijoje, nebūtina visą sistemą keisti iš pagrindų. Pasak Y. Barucho (2003a, 2003b), „nereikia mėginti iš naujo išradinėti rato, nėra reikalo iš naujo kurti visas sistemas, praktikas, technikas ar programas.“

Karjeros valdymas organizacijoje yra įvairialypis procesas. Vieni autoriai (McDonald, Hite, 2005) skiria oficialų ir neoficialų (angl. *formal /*

informal) karjeros valdymą ar karjeros valdymą už organizacijos ribų. Anot kitų autorių (Orpen, 1994), karjeros valdymo sistemą sudaro karjeros valdymo politika, darbuotojų karjeros vystymas ir informacija karjeros tematika.

Karjeros valdymo procese dalyvauja keturios organizacijos veikėjų grupės: *organizacija, vadovai, darbuotojai ir žmonių išteklių specialistai*, kurie pasidalija funkcijomis ir atsakomybe. Siekiant veiksmingo rezultato, visi išvardyti veikėjai privalo tinkamai atlikti savo pareigas.

Organizacija turėtų užtikrinti karjeros valdymo vietą bendroje organizacijos sistemoje, suprasti, jog karjeros valdymas (Sims, Sims, 2007):

- yra svarbus vykdomos politikos elementas;
- turi apimti rūpinimąsi komunikacija;
- turi apimti informacijos apie organizacijoje vykdomą karjeros valdymo politiką, siūlomas galimybes ir kt. sklaidą, karjeros valdymo politikos ir procedūrų formavimą;
- turi apimti tinkamas galimybes darbuotojams mokytis ir tobulėti;
- užtikrinti periodišką darbuotojų veiklos įvertinimą.

Organizacijos uždavinys – pažinti tiek bendrus darbuotojų interesus (neformalių diskusijų, interviu metu ir kt.), tiek specifinius atskirų grupių, pavyzdžiui, priimtų naujų darbuotojų, mažumų atstovų, moterų, specialistų ir kt., poreikius. Taip pat organizacijai būtina suvokti, jog „organizacijos poreikiai turi būti siejami su darbuotojų karjeros poreikiais, kad organizacijos strateginiai tikslai veiksmingiausiai pasiekiami remiantis darbuotojų pasitenkinimu“ (Sims, Sims, 2007).

Vadovai turėtų skatinti darbuotojus tobulėti, skirdami jiems užduočių, teikdami paramą, padrąsindami prisiimti atsakomybę už savo karjeros vystymą. Vadovai turėtų dalyvauti aptariant šį procesą, padėti sudaryti asmeninius karjeros planus ir prižiūrėti jų įgyvendinimą. Dar viena užduotis vadovams – informacijos apie organizaciją, darbą, atsiveriančias karjeros galimybes sklaida. Skatintinas nuolatinis ir aktyvus vadovų įsitraukimas į darbuotojų karjeros vystymo procesą.

S. J. Sims ir R. R. Simso (2007) teigimu, vadovų vaidmenys taikytini ir žmonių išteklių specialistams:

- *Mentorius* (angl. *coach*) padeda karjeros subjektams pažinti save, identifikuoti stipriąsias, silpnąsias savybes, interesus, vertybes,

nukreipia reikiama linkme, teiraujasi, moka išklausyti, ragina diskutuoti ir kt.

- *Patarėjas* (angl. *adviser*) aprūpina reikiama informacija, padeda įžvelgti galimybes ir trukdžius, pataria keliant savo tikslus, priimant įvairius su karjera susijusius sprendimus.
- *Vertintojas* (angl. *appraiser*), remdamasis anksčiau sudarytais individualiais karjeros planais, įvertina darbuotojo veiklą ir suteikia grįžtamąjį ryšį.
- *Rėmėjas* (angl. *referral agent*) padeda pasiekti išsikeltus tikslus kurdamas įvairias galimybes: skirdamas laikinų specifinių užduočių, rekomenduodamas, supažindindamas su reikiamais žmonėmis, paskirdamas į tam tikras darbo grupes ir kt.

Žmonių išteklių specialistai yra atsakingi už informacijos perdavimą, užtikrina, kad informacija (pvz., apie naujas karjeros galimybes, t. y. apie laisvas pareigybes organizacijoje) pasieks reikiamus jos vartotojus, – kitaip tariant, užtikrina tinkamą organizacijos darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą. Be to, žmonių išteklių specialistai kuria karjeros valdymo sistemą organizacijoje.

> *Karjeros planavimas nėra tai, ką vienas asmuo gali sukurti kitam, tai – kiekvieno asmeninis kūrinys. Tik jis arba ji žino, ko nori iš savo karjeros... (Sims, Sims, 2007).*

Organizacijos darbuotojai turėtų išsamiai susipažinti ir įsisavinti šiuolaikinės karjeros koncepciją ir suvokti, kad būtent jie yra *atsakingi už savo karjerą*, ir nebijoti imti iniciatyvos į savo rankas. Svarbu suprasti, kad karjeros vystymas – tai ilgai trunkantis procesas, reikalaujantis tvirto pasiryžimo ir atkaklumo. Darbuotojai turėtų gebėti save analizuoti, t. y. žinoti savo interesus, įgūdžius ir vertybes, stengtis naudotis visomis atsiveriančiomis galimybėmis tobulėti (Petkevičiūtė, 2006). Nuolatinis ir intensyvus informacijos apie karjerą kaupimas užtikrina, kad bus išsikelti tinkami karjeros tikslai, susikurti ir įgyvendinti asmeniniai planai. Be informacijos kaupimo, svarbu ir pažinti organizaciją, nes bus veiksmingai pasiekiami tie tikslai, kurie neprieštarauja organizacijos interesams (Sims, Sims, 2007).

Organizacijose darbuotojai gali vystyti dvi svarbias karjeros rūšis, kurios glaudžiai susijusios su organizacija ir veikla joje – *vertikaliąją ir horizontaliąją karjeras*.

Vertikalioji karjera pasižymi individo kilimu organizacijoje pagal

hierarchinę sistemą. Darbuotojui skiriamos aukštesnės pareigos, suteikiama daugiau teisių, pakeliamas atlyginimas. Vertikalioji karjera prieinama nedaugeliui individų. Tai – specifinė karjeros rūšis, ir tik kai kurie gali ją vystyti.

Horizontalioji karjera apibūdina individo veiklą organizacijoje, kuri nesibaigia paaukštinimu. Šios rūšies karjera nepasižymi hierarchiniu kilimu organizacijoje. Žmogus tokiu atveju organizacijoje atlieka daugiau funkcijų, turi daugiau darbo. Į visa tai įeina kvalifikacijos kėlimas, kompetencijos stiprinimas. Individas tai pasiekia per įvairius mokymus, seminarus ir konferencijas. Jis domisi, ne kaip kuo greičiau pasiekti karjeros aukštumas, o kaip tapti geru savo srities specialistu. Siekiantis horizontaliosios karjeros, individas turi daugiau galimybių įsitvirtinti kitoje organizacijoje, nes lavinasi savo darbo srityje, o ne siekia būti vienos organizacijos geriausiu darbuotoju. Pastarajam gali būti sunku prisitaikyti kitoje organizacijoje. Taigi, horizontalioji karjera suteikia daugiau laisvės ir ugdo kvalifikuotesnius darbuotojus.

Karjeros valdymo instrumentai organizacijose

Darbuotojų paskyrimas į laisvas pareigybes organizacijoje. Kiekviena organizacija turi du pasirinkimus – orientuotis į vidinę arba į išorinę darbo rinką. Pirmuoju atveju apsiribojama organizacijos dirbančiaisiais ir mėginama iš anksto numatyti vienų darbuotojų pakeitimą kitais bei paskirti tinkamus kandidatus į laisvas pareigybes. Tokį organizacijos pasirinkimą skatina daugelis autorių: pasak jų, taip organizacija sutaupo lėšų ir laiko. Kita vertus, tinkamų darbuotojų parengimas organizacijoje gali stabdyti jos atsinaujinimą, nes nauji darbuotojai atsineša naujų idėjų, žinių ir kt. Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau pabrėžiama vidinė darbo jėga. Šio metodo svarbą ypač akcentavo D. Hallas jau 1986 m. „Visų pirma peržvelgiami turimi žmonių ištekliai, ir tik tada pradedama ieškoti naujų darbuotojų išorėje.“ (Greenhaus, Callanan, 2006). Darbuotojų paskyrimo į laisvas pareigybes organizacijoje kokybę užtikrina tinkama su tuo susijusios informacijos sklaida. Naujienos gali būti skelbiamos informaciniame organizacijos biuletenyje, intranetu ar kitais organizacijai priimtinais ir prieinamais būdais.

Formalūs mokymai. Darbuotojai skatinami ir nukreipiami į mokymus už organizacijos ribų, kai joje nėra reikiamų išteklių ar darbuotojų, jau turinčių reikiamų žinių ir galinčių jomis pasidalyti. Tokį įrankį

naudojančios organizacijos ne tik skatina darbuotojus gilinti žinias, bet ir finansuoja pasirinktas studijas.

Darbo rotacija. Organizacijų plokštėjimas yra susijęs su darbuotojų karjeros kelio pokyčiais. Siekiant vystyti darbuotojų karjerą, jiems suteikiama galimybė siekti horizontalios karjeros.

Skatinimas imtis naujos, pašalinės veiklos, pasikeitimas darbais – darbo rotacija, darbo praplėtimas ir praturtinimas – keičia darbuotojų požiūrį į karjerą ir yra naudingas tiek karjeros subjektams (darbuotojai taip skatinami keistis, tobulinami jų įgūdžiai ir gilinamos žinios, didinamas pasitenkinimas darbu), tiek organizacijai (didinamas organizacijos lankstumas, atsiveria galimybė rengti mokymus darbo vietoje ir už jos ribų). Kai kurie mokslininkai, nagrinėdami darbuotojams siūlomas pašalines veiklas, ragina neapsiriboti organizacija, skatina vystyti aktyvų ir turiningą laisvalaikį (laisvalaikio karjerą), pasinerti į naujas sritis už jos ribų bei teigia, kad tokie veiksmai daro teigiamą įtaką darbuotojų aktyvumui ir darbo kokybei.

Paralelinė hierarchija profesionalams

Dažnai hierarchinio tipo organizacijose sprendimai paaukštinti pareigas neigiamai veikia pačių paaukštintų darbuotojų karjerą. Organizacijose egzistuoja dvilypė – vadybinė ir specialisto karjera. Savo srities profesionalas, tapęs vadovu, yra priverstas atlikti reprezentacines, vadovavimo ir kt. funkcijas, bet praranda savo, kaip srities specialisto, žinias ir galimybę jas gilinti. Kad būtų išvengta tokių netinkamų, tiek darbuotojui, tiek organizacijai nenaudingų sprendimų, kuriami lygiagretūs karjeros keliai. Savo sričių specialistams siūlomas karjeros kelias, kuris baigiasi ne vadovo postu, o yra nukreiptas į profesinių ar techninių žinių gilinimą. Taikant šį metodą svarbu atrinkti potencialius, sistemai tinkamus darbuotojus, išsiaiškinti jų lūkesčius ir gebėti įžvelgti jų būsimas galimybes.

Seminarai karjeros tematika. G. Dessleris (2001) mini siūlomus karjeros planavimo praktinius seminarus, kurių metu naudojami testai ir įvairūs pratimai, padedantys darbuotojams suvokti, kuri karjera jiems tinkamiausia. Jų lankymas gali būti inicijuotas vadovo, mentoriaus ar žmonių išteklių specialisto, o teikiama informacija – nukreipta į karjeros vystymą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.

Veiklos vertinimas. Tai – karjeros valdymo pamatas. Tinkamai įvertinant darbuotojų veiklą išsprendžiami pareigų paaukštinimo, atleidimo iš darbo, mokymo ir karjeros vystymo klausimai. Patartina „ne tik įvertinti

darbuotojo veiklą, bet ir nustatyti atlikimo privalumus ir trūkumus, kurie atlieps jo karjerai“ (Dessler, 2001).

Veiklai įvertinti gali būti taikomas 360 laipsnių metodas – įvairių vertinimo būdų derinimas siekiant gauti kuo tikslesnės, išsamesnės ir nešališkos informacijos apie darbuotoją ir jo veiklą. Darbuotojus vertinti gali tam pačiam hierarchiniam lygmeniui priklausantys bendradarbiai, tiesioginis vadovas, žemesnes pareigas einantys pavaldūs darbuotojai, sudaryti specialūs vertinimo komitetai, be to, analizuojama ir darbuotojo savęs įvertinimo nauda.

Konsultavimas karjeros klausimais. Tai – tiesioginio vadovo ar žmonių išteklių specialisto vykdomas darbuotojo orientavimas ir konsultavimas karjeros klausimais. Daugelyje organizacijų darbuotojus karjeros aspektu orientuoja tiesioginis vadovas, nes tikėtina, jog jis geriausiai pažįsta savo darbuotojus, žino jų poreikius. Siekiant tinkamai konsultuoti darbuotojus minėtais klausimais, vadovui privalu būti tinkamai susipažinusiam su organizacijos vykdoma karjeros politika ir turėti esminių įgūdžių. Žmonių išteklių specialistams darbuotojo orientavimas ir konsultavimas karjeros klausimais yra jo pagrindinio darbo dalis.

Rezervo numatymas ir formavimas (angl. *succession planning*), kuris vadinamas *sėkmingu planavimu*, yra gebėjimas numatyti, jau dabar ruošti žmones, ateityje pakeisiančius dabartinius vadovus ar specialistus, visus procesus siejant su karjera. Tokių įžvalgų svarba auga kasdien, pradedant įžvalgomis, kaip numatyti vietas, kurios ateityje taps laisvos, baigiant kandidatų paskyrimu į jas (Baruch, 1999).

Specialios programos etninėms, seksualinėms mažumoms, neįgaliesiems, vyresnio amžiaus darbuotojams ir kt. Šiomis programomis siekiama išvengti diskriminacijos arba sušvelninti esamą situaciją: mėginama spręsti opias moterų karjeros galimybių problemas, augančios darbuotojų etninės ir rasinės įvairovės sąlygojamas problemas, dažnus vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminavimo atvejus, neįgalių darbuotojų diskriminavimą ir kt. Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į esamą darbo jėgos įvairovę, turi mėginti numatyti galimas problemas ir surasti tinkamų jų sprendimo būdų, be to, verbuodama ir priimdama naujų darbuotojų, vadovautis antidiskriminacinės politikos principais.

Specialios programos šeimoms, kurių abu nariai siekia karjeros. Šios programos itin aktualios. Dėl didėjančio išsilavinimo ir savirealizacijos poreikio daugėja šeimų, kurių abu nariai (tėvai) siekia karjeros. Orga-

nizacija mėgina suderinti abiejų dirbančių šeimos narių interesus bei išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Specialios programos vertingiems ir unikaliems darbuotojams (angl. *special programs for high flyers*). Talentingi ir unikalūs darbuotojai reikalauja išskirtinio dėmesio ir investicijų į jų karjeros ateitį. „Elitinė darbo jėga yra didelis organizacijos pranašumas, todėl į juos sutelkiamas išskirtinis dėmesys." (Dries, Pepermans, 2008).

Paruošiamosios programos išeinantiems į pensiją ar paliekantiems darbą. Kinta organizacijų požiūris į greitai pensijos sulauksiančius darbuotojus. Pagrindinė šio pokyčio priežastis – darbo jėgos senėjimą lemiantis visuomenės senėjimas. Mokslininkai numato, kad ateityje dirbančių pensininkų daugės (Greenhaus, Callanan, 2006), todėl šiems darbuotojams organizacijose rengiamos specialios išėjimo į pensiją paruošiamosios programos, numatomos konsultacijos, pasiūlomos kitos pareigos. Pagyvenusio darbuotojo turimos žinios galbūt nėra susijusios su šiuolaikinėmis inovacijomis, o jų kokybė neatitinka šiandieninių reikalavimų, tačiau toks darbuotojas dažniausiai yra sukaupęs gilios darbo patirties.

Žinią apie atleidimą iš darbo ypač skaudžiai priima Lietuvos organizacijų darbuotojai. Požiūris į darbo vietos keitimą glaudžiai siejasi su šalies ekonomine situacija, darbuotojo orientacija į finansinius poreikius ir jų patenkinimą, tačiau Lietuvos organizacijų darbuotojai skaudžiai bijo prarasti savo darbo vietą. Organizacijose diegiant programas, paruošiančias darbuotojus galimam atleidimui iš darbo, skatinamas kitoks, pozityvesnis, požiūris į atleidimą, formuojamas viena organizacija neapsiribojančios karjeros supratimas ir brėžiamos kitos galimos tobulėjimo kryptys. Tokios investicijos rodo, kad organizacijos skiria daug dėmesio savo darbuotojams.

Šiuolaikiniai karjeros valdymo instrumentai

Psichologinių sutarčių / įsipareigojimų kūrimas. Psichologines sutartis tarp organizacijos ir jos darbuotojų dar 1980 m. paminėjo E. Scheinas, tačiau iki 1990 m. jie nebuvo tyrinėjami. Dabar šis aspektas pripažįstamas kaip lemiamas, nagrinėjant darbuotojų ir darbdavių santykių kokybę. Psichologinis įsipareigojimas suprantamas kaip nerašytas susitarimas dėl to, ką darbuotojas suteiks darbdaviui ir kaip darbdavys už tai atsilygins, t. y. sudėtingas procesas, kurio metu derinami abiejų pusių lūkesčiai. Kiekvieno darbuotojo karjeros planavimas ir valdymas padeda

stiprinti abipusį ryšį. Ateityje turėtų stiprėti darbuotojų įsipareigojimas karjerai ar profesijai, todėl organizacijai būtų tikslinga skatinti darbuotojo įsipareigojimą siekti karjeros ir suteikti galimybių tai daryti.

Darbuotojų perkėlimas už organizacijos ribų (angl. *secondments*). Toks laikinas darbuotojų perkėlimas už organizacijos ribų yra galimybė plėtotis karjeros praktikai ir įgyti naujų teorinių žinių. Įžvelgiama daug galimybių: papildomos žinios, įgūdžių lavinimas, kontaktų su kolegomis užmezgimas ar palaikymas, komunikacinių įgūdžių lavinimas ar tiesiog ištrūkimas iš įprastos darbo aplinkos siekiant pasisemti naujų idėjų už organizacijos ribų. Perkėlimo, komandiruočių trukmė labai įvairi: būna apsiribojama keliomis dienomis, kartais – ir ne vienu mėnesiu. Kelias dienas trunkančios komandiruotės dažnai būna skirtos mokymams. Perkėlimas ilgesniam laikui, kai organizacija „skolina" savo darbuotoją kitai įstaigai, suteikia abipusės naudos: tai – vadinamosios mainų ar skolinimo programos, padedančios organizacijai sėkmingai kurti ir plėtoti bendradarbiavimo tinklus. Organizuojant minėtas programas kyla pavojus prarasti vertingus darbuotojus. Kad to išvengtų, darbdaviai, prieš siųsdami savus darbuotojus į kitas organizacijas, mėgina apsidrausti, sutartyse išskirdami punktus apie vadinamąjį darbuotojų *nuviliojimą*.

Organizacinės karjeros logika

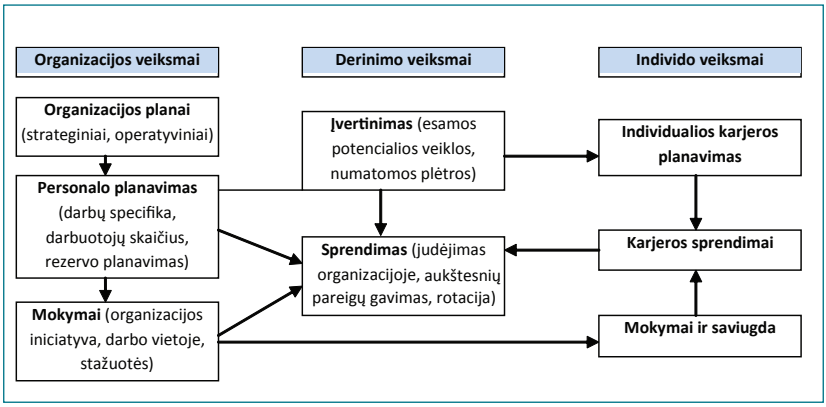
Kiekvienai organizacijai reikalingi kompetentingi darbuotojai, tačiau net aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali neatskleisti savo potencialo konkrečioje veikloje dėl nepakankamo suinteresuotumo. Nemotyvuotas darbuotojas pasižymi nedideliu darbo rezultatyvumu. Aktyviai darbuotojų veiklai įtakos gali turėti tokie veiksniai kaip poreikiai, interesai, motyvai, stimulai. Pačių darbuotojų interesus lemia nemažai asmeninių, socialinių ir ekonominių veiksnių. Jau neabejojama, kad labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo sritis, taip pat įmonės sėkmės prielaida yra įmonės ir darbuotojų interesų derinimas. Kiekviena organizacija, kuri nori išlaikyti savo geriausius darbuotojus, turi sistemingai planuoti karjerą, derindama savo ir darbuotojų interesus.

Literatūroje yra sutinkamas terminas *organizacinės karjeros logika* (angl. *organizational career logics*, OCLs), nusakantis dvi organizacijos charakteristikas: struktūrą ir plėtrą / augimą (Gunz, 1988). Vartojant šį terminą kalbama, kaip organizacijoje siekiama karjeros, kas jai būdinga. H. Gunzas (1988) išskiria tris OCLs sritis, susijusias su karjeros sprendimu,

judėjimo karjeros plotmėje greičiu ir organizacijos orientacija palaikant individualų darbuotojo ugdymą:

- *Struktūrinė* (angl. *constructional*) *logika*. Tai – OCLs augančios darbo patirties struktūra. Norint užimti tam tikrą pareigybę, reikia turėti reikiamos patirties. Ši forma būdinga tokioms įmonėms, kuriose vyrauja daug skirtingų vadovų. Sėkminga karjera čia priklauso nuo gebėjimo greitai kilti karjeros laiptais, įgyjant naujų žinių įvairiose srityse apie įvairias įmonės pareigybes.
- *Komandinė* (angl. *command-centred*) *logika*. Tai – organizacijos struktūra, grindžiama pasikartojančiais, tarpusavyje priklausomais struktūriniais vienetais. Tokioje organizacijoje sėkminga karjera apima judėjimą nuo vieno struktūrinio vieneto prie kito, kai kiekviena darbo vieta laikoma prestižiškesne.
- *Evoliucionavimo* (angl. *evolutionary*) *logika*. Ji dažniausiai aptinkama projektinėmis veiklomis užsiimančiose organizacijose. Darbuotojai būna atsakingi už tam tikrą funkciją vykdant projektą. Jį įgyvendinus, ieškoma naujų galimybių.

Organizacinės karjeros logika apima organizacinių ir individualių veiksmų suderinimą. Skirtingos struktūros organizacijos pasirenka skirtingus karjeros modelius. Kiekvienas asmuo pasirenka organizaciją, kurioje jį tenkina tam tikra karjeros logika (1 pav.).



1 pav. Organizacinės karjeros logika – organizacijos ir individo interesų derinimas

Šaltinis: Gunz, 1988.

Reikia pažymėti, kad šiandien karjera domisi vis jaunesni žmonės. Dar studijų metais jaunimui teikiama informacijos apie karjerą ir jos vystymo galimybes. Tam tikri universitetų studentų padaliniai (Lietuvoje sėkmingai veikia Studentų karjeros vystymo asociacija) privalo užmegzti puikius santykius su įvairiomis verslo, vyriausybinėmis agentūromis bei kitais darbdaviais, – studentams tai būtų didelė vertybė. O vadinamieji nukreipiamieji konsultantai turėtų labai gerai išmanyti darbo rinkos poreikius įvairiose geografinėse vietovėse. Viena iš universiteto funkcijų yra skatinti pokyčius. Taigi, studentas nepereina specifinių kokio nors pradinio darbo mokymų, – jam suteikiama žinių, kad galėtų siekti ilgalaikio tobulėjimo ir kilti karjeros laiptais. Be to, jo žinios ir įgūdžiai tampa potencialiu organizacijos naujovių šaltiniu. Šios naujovės organizacijai gali būti lemtingos ir turi būti tinkamai panaudotos.

Įvairiuose universitetų studentų, darbuotojų ir darbdavių susitikimuose galima išgirsti pastabų: „Žinote, tie studentai, kuriuos jūs mums atsiuntėte, yra gana aktyvūs ir sumanūs, bet kupini teorijų ir tokie nepraktiški, kad užtruksime kokius penkerius metus, kol juos išmokysime to, ko mums reikia“. Universitetų darbuotojai gali tik mandagiai oponuoti: „Įdomu tai girdėti, bet mes stengiamės padidinti šį laikotarpį iki dešimties metų!“

Žmonių išteklių skaičiavimo technologija yra kita priemonė, rodanti vadovo investicijas į žmones. Netgi jei darbuotojo ar vadovo nėra, kai įgyvendinami ilgalaikiai planai, įmanoma juos apdovanoti vien už investicijas. Vienas įdomus posūkis būtų susieti paties vadovo karjeros vystymo galimybes su tomis, kurių jis suteikia savo pavaldiniams. Žinoma, jeigu vadovas galėtų realiai įvertinti bet kokias trumpalaikes organizacijos pajamas, gaunamas iš jo investicijų į žmones, tai taip pat jam būtų puikus atlygis.

Organizacijose gali būti rengiamos karjeros konferencijos. Prieš konferenciją dalyviai turi užpildyti testų rinkinį, kuriuo įvertinami (analizuojami) dalyvių interesai, vertybės, motyvacija, asmenybės ypatumai bei įvairūs įgūdžiai. Asmeninių testų duomenys nėra perduodami organizacijai. Konferencijos pagrindas yra grupė ne organizacijoje dirbančių žmonių: profesionalūs konsultantai ir švietėjai, kurie dirba su dalyviais pagal principą – *vienas su vienu*. Daugelio dalyvių rūpesčiai nėra susiję vien su jų darbu. Asmeninių konsultacijų metu atsiskleidžia reikšmingas susirūpinimas šeimos klausimais (aptariamas jausmas, kad šiame

karjeros etape darbas neleidžia dalyvauti kitose, ne mažiau svarbiose veiklose – šeimos gyvenime, planuojant laisvalaikį ir pan.).

Į organizaciją karjeros sistemos požiūriu galima pažvelgti įsivaizduojant, kad esate didelio fabriko sandėlio inventoriaus apskaitininkas. Pagalvokite apie darbą, beveik nesusijusį su kitais, apie didžiulio pastato inventorizacijas, informacijos atnaujinimą, užsakymų pateikimą, prekių pakeitimą, bendravimą su piktais užsakovais, kai nėra jiems reikalingų prekių, ir t. t. Kokių minčių kyla įsivaizduojant save dirbant šį darbą? Pirmoji mintis gali būti: kaip galėčiau išeiti iš šio darbo? Viena iš idėjų – susirasti kitą darbą.

Tarkime, ką tik pradėjote dirbti naujoje organizacijoje, o kitą darbą susirasti sunku. Apie ką dabar galvojate? Darant prielaidą, kad esate išsilavinęs, kilti karjeros laiptais linkęs žmogus, tikriausiai mąstote, kaip per keletą mėnesių ar metų būti paaukštintam ir užimti geresnę poziciją. O galbūt apie tai, kaip galėtumėte puikiai atlikti darbą ir pademonstruoti daug žadančio būsimo vadovo potencialą. Arba: „Tai kvaila, – aš, turėdamas savo išsilavinimą, esu inventoriaus apskaitininkas?“. Palyginkite: ką galvotumėte, jei būtumėte nebaigęs vidurinės mokyklos, išdirbęs fabrike 20 metų ir turėtumėte išlaikyti žmoną bei tris paauglius? Ar tai – kitoks požiūris į karjerą? Kuo skiriasi jūsų nuostatos į darbą ir darbo atlikimą?

Ką rodo tokios jūsų mintys? Dažniausiai galvojate: „Aš esu asmuo, turintis tam tikrą istoriją – darbo patirties, išsilavinimą ir pan., t. y. tam tikrų ateities siekių“. Kitaip tariant, turite *karjeros istoriją ir karjeros planą,* kurie darys įtaką jūsų lūkesčiams, nuostatoms darbo ir jo atlikimo atžvilgiu. Tarp asmens ir organizacijos egzistuoja *psichologinė sutartis* – rinkinys abipusių lūkesčių laukiamų įnašų ir išdavų atžvilgiu. Vienas pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos šios sutarties individo pusei, yra jo požiūris į karjerą.

Kaip jau minėta anksčiau, asmens reakciją į konkretų darbą, vadovą ar organizaciją veikia jo karjeros lygis, kuriame jis psichologiniu aspektu yra *savo karjeros istorijos ir karjeros planavimo lėmėjas*. Jaunesnis darbuotojas gali stengtis gauti aukštesnes nei inventoriaus apskaitininko pareigas, o 55 metų amžiaus darbuotojas gali būti prie jų prisitaikęs siekdamas išorinio atlygio, pavyzdžiui, užmokesčio, saugumo, socialinių santykių, laisvalaikio užsiėmimų. Visa asmeninė patirtis lemia jo požiūrį į esamą darbą.

Šių dienų pasaulis ypač greitai keičiasi. Tampa aktualu suvokti, kad

negalima priimti vieno galutinio sprendimo. Todėl planuojant asmeninę karjerą reikalingas ypatingas lankstumas, kad ji būtų sėkminga.

Organizacijų pagalbos skatinant vystyti karjeras būtinumą sąlygoja kelios priežastys:

- Individai turi būti skatinami lavinti įgūdžius, kurie jų atliekamą darbą organizacijoje darytų veiksmingesnį.
- Būtina, kad darbuotojai suvoktų organizaciją kaip jais besirūpinančią.
- Karjeros planavimas yra esminis veiksnys diegiant vienodų galimybių programas.
- Organizacijos veikla geriau koordinuojama, kai planuojamos jos darbuotojų karjeros.

Organizacijos darbuotojų motyvavimui siekti asmeninės karjeros didelės įtakos turi:

- *Mokymo įstaigų ir įdarbinimo agentų bendradarbiavimas*. Jį užtikrinant, galima ne tik surasti kvalifikuotą, perspektyvų darbuotoją, bet ir pasiūlyti jam patrauklias galimybes planuoti savo karjerą konkrečioje organizacijoje, planuoti savo ateitį ir vietą organizacijoje po keleto metų.
- *Tinkamas darbo, ypač pirmojo, organizavimas*. Pirmasis darbas labai svarbus, kadangi nuo to, kaip pateisinami darbuotojo lūkesčiai, nemažai priklauso ir jo karjeros vystymasis konkrečioje organizacijoje.
- *Grįžtamasis ryšys, adekvatus atlygis*. Teisingas, pastangas atitinkantis darbuotojo įvertinimas yra vienas iš svarbių motyvacinių veiksnių, padedantis labiau motyvuoti darbuotoją tobulėti ir vystyti savo karjerą. Apskritai motyvaciniai veiksniai yra labai svarbūs vystant karjerą. Prieš sudarant darbuotojo karjeros planą reikia įvertinti, kas jį labiausiai motyvuoja.
- *Tinkamo vadovo vaidmens sukūrimas*. Vadovo vaidmuo, žinios, kompetencija, valdymo stilius labai paveikia patį karjeros vystymo procesą. Nuo to, kaip vadovas organizuos įmonės darbą, kaip gebės padėti darbuotojui karjeros vystymo procese, kokią atmosferą ir sąlygas karjerai vystyti sudarys, priklauso organizacijos darbuotojų karjeros vystymo sėkmė ir motyvacijos lygis.
- *Organizacijos struktūros lankstumas, užtikrinantis greitesnį*

darbuotojų karjeros vystymą. Biurokratinė organizacijos struktūra gali demotyvuoti darbuotojus siekti karjeros, kadangi jie (tokiu atveju) karjeros laiptais kyla kur kas lėčiau nei lanksčios struktūros organizacijoje.

- *Personalo politika*. Ji, galima teigti, yra vienas esminių veiksnių, lemiančių karjeros vystymo sėkmę, karjeros vystymo motyvacijos lygį. Jeigu organizacijoje žmonių ištekliai yra veiksmingai valdomi ir tinkamai vertinami, jos darbuotojo motyvacijos vystyti karjerą lygis bus aukštas.
- *Darbuotojų karjeros planavimo paslaugos organizacijoje ir kiti veiksniai*. Kalbant apie darbuotojų karjeros planavimo paslaugas organizacijose, reikia aptarti tiek paslaugų kokybę, tiek jų įvairovę. Platus kokybiškų karjeros planavimo paslaugų spektras kelia darbuotojų motyvacijos vystyti karjerą lygį.

Kiekvienas darbuotojas gali lemti savo karjerą, keldamas savo kvalifikaciją, tobulindamas savo gebėjimus ir įgūdžius. Tam jis pats turi ieškoti galimybių tobulėti, o organizacija turėtų sudaryti jam palankias sąlygas tobulintis, kelti kvalifikaciją ir drauge vystyti karjerą.

Jaunuolis, nusprendęs tapti inžinieriumi, retai savęs klausia: „Jei tapsiu inžinieriumi, ar galėsiu vesti ir auginti vaikus?“ Visada egzistavo tokia nuostata, kad vyras gali siekti karjeros negalvodamas apie šeimos reikalus. Tyrimai parodė, kad studentės labiau nei vaikinai numato iškilsiant *darbo ir šeimos* konfliktą ir kad jis gali sumažinti moters susidomėjimą bei motyvaciją siekti karjeros. Pastebėta, jog moterys pirmiausiai nusprendžia, koks bus jų gyvenimo būdas.

Ši problema buvo įvardyta naudojant socialinio mokymosi perspektyvą ir pabrėžiant *asmens efektyvaus darbo lūkesčius* profesinėje srityje. Asmens efektyvaus darbo lūkesčiai – tai asmeninė nuomonė apie kompetenciją tam tikroje srityje. Jie yra pagrindinis tikslų ir veiksmų veiksnys. T. y. žmonės daugiau pasiekia tose srityse, kuriose mano turį daugiau kompetencijos, ir yra linkę pasirinkti tas profesijas, kurios didesnį potencialą mano turį. Kai kurie tyrimai atskleidė, kad moterys mano tiksliųjų mokslų srityje turinčios mažesnį potencialą nei vyrai. Todėl moterys labai retai renkasi techninių sričių specialybes.

Taip pat moterys mąsto ir apie kitas profesijas, kuriose dominuoja vyrai. Kuo mažesni asmens efektyvaus darbo tam tikroje srityje lūkesčiai, tuo mažesnė tikimybė, kad jis domėsis profesijomis šioje srityje.

Būdamos mažuma profesinėje karjeroje, kurioje dominuoja vyrai, moterys taip pat gali jausti papildomų stresorių (Sosik, Godshalt, 2005). Tačiau moterys, kurios vis dėlto pasirenka netradicinius darbus, parodo ypač stiprų pasitikėjimą savimi ir didelius efektyvaus darbo toje srityje lūkesčius. Moterys, sumenkindamos savo pasiekimus tiksliųjų mokslų ar kitose *vyriškose* srityse, turės mažus efektyvaus darbo lūkesčius šiose srityse ir neatsiskleis netradicinėse profesijose. Tai turi netiesioginės įtakos sėkmingai moterų savirealizacijai netradicinėse profesijose. Be to, didelės reikšmės moterų karjeros pasirinkimui turi aplinkos padrąsinimo ir palaikymo trūkumas. R. Aidis (1998), tyrinėjusi moterų verslininkių problemas Lietuvoje, pabrėžia, kad moteriai labai svarbi šeimos parama. Moterys, kurių vyrai pritarė darbui ar karjerai, problemas sprendžia daug lengviau. Pastaroji autorė nurodo du moterų tipus: vienai grupei priklauso moterys, besiorientuojančios į namų ruošos darbus, šeimos ūkį; kitą grupę sudaro moterys, besiorientuojančios į darbo rinką (jos planuoja savo karjerą). Autorė daro išvadą, kad kuo aukštesnis išsimokslinimas, tuo didesnė tikimybė, jog moteris nuspręs siekti karjeros.

Reali vadybinės kompetencijos raiška atspindi vadovų profesinio sumanumo ir interesų kompetenciją. Tyrimas patvirtino prielaidą, kad vadovų, labiau susitelkusių į užduotį nei į žmogų, kompetencija mažiausiai pasireiškia emocinės kompetencijos srityje. Suvokiamos ir realios vadovų kompetencijos išraiškos yra palyginamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Suvokiamos ir realios kompetencijos raiškos palyginimas

Nr.	Suvokiama kompetencija	%	Reali kompetencija	%
1.	Organizacinis tapatumas	94	Profesinis sumanumas ir interesas	80
2.	Susitelkimas į žmogų	92	Susitelkimas į užduotį	79
3.	Pažiūros	92	Organizacinis tapatumas	77
4.	Savęs ir kitų lavinimas	92	Savęs ir kitų lavinimas	74

Kiti autoriai (E. Scheinas, J. Hey, P. Lindsay, R. Stuart ir kt.), remdamiesi jau egzistuojančiais modeliais, siekia juos integruoti į aiškią visumą. Pastarųjų teigimu, kiekvienoje organizacijoje būti kompetentingam – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Vadinasi, kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs su organizacijos kultūra ir

jos darbo veiksmingumu. Pasak E. Scheino, organizaciją veikia rinkos jėgos (įskaitant vartotojus ir konkurentus), jos aplinkai daro įtaką ir politiniai, ekonominiai, technologiniai bei aplinkos veiksniai. Tad, autorių nuomone, tolesnė įtaka kompetencijos apibrėžimui turi kilti iš organizacijos darbo aplinkos sąlygų (pvz., konkurentų aktyvumas, kintančios rinkos sąlygos, ekonominiai veiksniai). Priklausomai nuo organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų, organizacijose gali būti nevienodai apibrėžiama kompetencija. Ji gali būti nevienodai apibrėžiama ir toje pačioje organizacijoje, jei tam tikros grupės labiau vertina skirtingus organizacijos kultūros aspektus arba daro įtaką nevienodos aplinkos sąlygos. Dėl kintančios aplinkos būtina tobulinti kompetencijos apibrėžimą. Autorių įsitikinimu, persvarstyti organizacijos kompetencijos elementus daug svarbiau negu sudaryti bendrus kompetencijos sąrašus (Lindsay, Stuart, 1997). Būtent tai daugelyje dabartinių kompetencijos modelių ir neįvertinama. Kompetencijos persvarstymas reaguojant į kintančią aplinką pašalina kompetencijos modelių statiškumą ir, jų nuomone, yra teisingas požiūris, įgalinantis organizacijos pokyčius ir lankstumą valdant darbuotojų karjerą.

Asmeninė profesinė karjera pasirenkama, valdoma ir vystoma visą sąmoningą žmogaus gyvenimą. Svarbu produktyviai panaudoti asmenybės ir karjeros raidos ypatumus kiekviename amžiaus tarpsnyje. Iš kitos pusės, profesijų pasaulyje nuolat ieškoma naujų kūrybingų ir iniciatyvių žmonių, turinčių asmeninės karjeros viziją ir sugebančių įtikinti ja kitus; sugebančių dirbti komandoje; mokančių atskirti darbą nuo laisvalaikio; turinčių jų asmenybes atitinkantį gyvenimo stilių ir mokančių prisiimti atsakomybę.

Asmenys, ryžtingai siekiantys organizacinės karjeros, daug greičiau prisitaiko darbo aplinkoje. Nusistatant tikslus veikla įgyja kryptingumo, tačiau išoriniams tikslams pasiekti situacijos gali netikėtai tapti nepalankios, ir kyla pavojus staiga prarasti motyvaciją. Asmeniui reikia nemažai laiko pereiti prie kitų tikslų ar rasti kitų motyvacijos šaltinių.

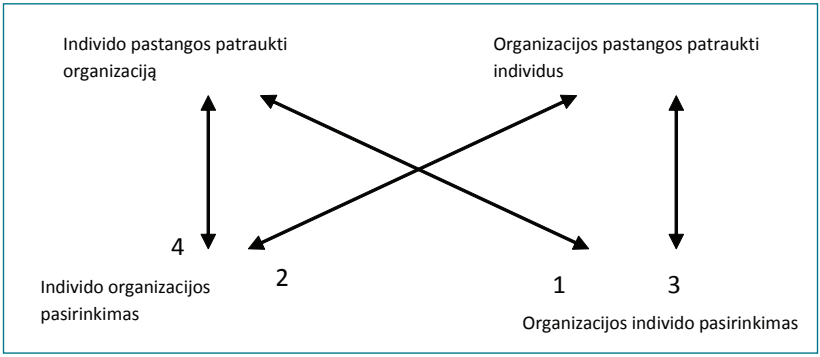
XXI amžiuje svarbi vieta skiriama pokyčiams, todėl ir karjera labiau nagrinėtina kaitos ir globalizacijos kontekste. Veikiant globalizacijai didėja darbo jėgos migracija ir kvalifikuotų darbuotojų *nutekėjimas*, todėl dabar Lietuvos organizacijoms itin aktualu rasti naujų būdų ir priemonių išlaikyti kvalifikuotiems darbuotojams. Daug dėmesio turėtų būti skiriama įvairių kultūrų identitetų suvokimui ir karjeros plėtotei – tikslinga įvertinti rasinius, etninius, lyčių, socialinių klasių, gabumų,

neįgalumo, seksualinės orientacijos, amžiaus, kalbos, geografinės kilmės ir kt. ypatumus bei aplinkos kaitos tendencijas.

Nagrinėjant karjeros organizacijose problemas reikėtų paminėti, kad dar nepakankamai įvertinamas ir kintantis lyčių vaidmuo visuomenėje, kurioje intensyvėja moterų karjeros raiška įvairiuose lygmenyse. Nors vyrų ir moterų karjeros motyvacija panaši, moterų gyvenimo ir karjeros pasirinkimus lemia skirtingi socialiniai stereotipai ir galimybės. Kita vertus, svarbu analizuoti organizacinę karjerą holistiniu aspektu, derinant asmeninį ir darbinį individo gyvenimą. Pasikeitus darbo jėgos sudėčiai ir darbo vertybėms (Roe, Ester, 1999; Frieze et al., 2006), vis labiau pabrėžiamas darbo ir šeimos santykis, turintis įtakos asmeninei ir organizacinei karjeroms.

Organizacijos pasirinkimas

Pasirenkant organizaciją gali būti taikoma lūkesčių teorija. Pagal šią teoriją, asmuo pasirenka organizaciją, kuri maksimizuoja teigiamus rezultatus ir nepasižymi neigiamomis pasekmėmis. Kandidatai į konkrečią darbo vietą apskaičiuoja tikimybę, kad organizacija duos tam tikrų rezultatų, ir lygina tikimybes įvairiose organizacijose.



2 pav. Konfliktai patenkant į organizaciją

Šaltinis: Porter, Lawler III, Hackman, 1975, p. 134.

Kitos teorijos teigia, kad žmonės renkasi organizacijas ne taip racionaliai. Kandidatai į darbo vietą gali pasirinkti pirmą organizaciją, kuri

tenkina vieną ar kelis svarbius kriterijus, ir tuomet pagrindžia šį pasirinkimą keisdami savo suvokimą.

Labai skiriasi būdai, kuriais žmonės pasirenka organizaciją: gali būti vadovaujamasi lūkesčių teorijomis ir ne tokių racionalių pasirinkimo būdų teorijų kombinacija. Patekimas į organizaciją dėl atskirų asmenų ir organizacijos konfliktų yra komplikuotas procesas. 2 pav. iliustruojami šie potencialūs konfliktai. Rodyklės 2 pav. rodo keturis konfliktų tipus, asmeniui atėjus į organizaciją. Pirmi du konfliktai (1 ir 2) įvyksta tarp naujo darbuotojo ir organizacijos. Pirmasis yra konfliktas tarp organizacijos pastangų pritraukti kandidatus ir asmenų, besirenkančių organizaciją. Kad gerai pasirinktų, kandidatui reikia visos ir tikslios informacijos, bet organizacija jos gali nepateikti. Organizacija bando pritraukti daug kvalifikuotų kandidatų, todėl prisistatydama nepagrįstai didina savo patrauklumą.

Antrasis yra konfliktas tarp individo pastangų pritraukti kelias organizacijas ir organizacijos poreikio pasirinkti geriausią kandidatą. Individai nori gerų pasiūlymų, todėl neatskleidžia savo trūkumų. Jie nurodo savo norimą darbą pagal laisvą darbo vietą organizacijoje, o ne apibūdindami darbą, kurio jie iš tikrųjų norėtų.

3 ir 4 konfliktai yra vidiniai abiem pusėms. Trečiasis yra konfliktas tarp organizacijos noro užverbuoti daug kvalifikuotų pretendentų ir poreikio išsirinkti bei pasamdyti geriausią kandidatą. Verbuodamos organizacijos yra linkusios pateikti tik teigiamos informacijos, – tai sąlygoja individo ir organizacijos neatitikimus. Ketvirtasis yra vidinis individo konfliktas tarp noro gauti daugiau darbo pasiūlymų ir išsirinkti geriausią. Kandidatai, prisistatydami pernelyg patraukliai, rizikuoja gauti darbo vietų pasiūlymų, neatitinkančių jų sugebėjimų ir karjeros tikslų.

Dėl šių konfliktų prigimties organizacijos pasirinkimas ir patekimo į ją procesas labai sudėtingas. Tokių konfliktų atsakomybė iš dalies tenka individui. Jis neturėtų tyrinėti organizacijos ar tos verslo šakos. Kad darbas atitiktų jo lūkesčius, individas turėtų save analizuoti ir būti sąžiningas su verbuojančia organizacija.

Atsakomybė už tokį gerą atitikimą iš dalies tenka organizacijai. Vienas iš būdų išvengti šių konfliktų ir neatitikimų yra realistiškas darbo pristatymas.

Realistiškas darbo pristatymas. Aptarti konfliktai gali skatinti nerealius kandidato lūkesčius. Pavyzdžiui, įsidarbinę nauji darbuotojai gali tikėtis gausią detalius viršininko nurodymus, o iš tikrųjų kartais jiems

būna labai neaišku, kaip dirbti. Taip pat jie gali tikėtis, kad pareigos paaukštinamos remiantis darbo kokybe, o pamato, kad tai iš tikrųjų priklauso nuo politinių aplinkybių. Nauji darbuotojai gali tikėti vadovo atsakomybe, tačiau dažnai jos pritrūksta.

Darbo vietos, į kurią pretenduoja potencialus darbuotojas, bendro vaizdo apibūdinimas yra žinomas kaip *realistiškas darbo pristatymas* (RDP, angl. *realistic job preview*, RJP), t. y. kai kandidatams pateikiama tiek teigiamos, tiek neigiamos informacijos, kad galėtų tinkamiau pasirinkti darbus. Tradicinė verbavimo praktika parodė be galo didelius lūkesčius, kurie, jiems nepasiteisinus dėl realios darbo situacijos, lemia mažą darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nusakant realią darbo situaciją siekiama sukurti tokius lūkesčius, kurie yra tikroviškesni, todėl padaugėja kandidatų, kurie daugiau nebesvarsto ten įsidarbinti. Taip įvyksta todėl, kad kandidatai, turintys labai didelių lūkesčių, yra linkę darbo vietos ieškoti kitur.

Realistiškas darbo pristatymas taip pat gali būti traktuojamas kaip *skiepai nuo nusivylimo*. Naujokai, žinodami, ko tikėtis naujame darbe, gali ruoštis išbandymams. Nauji darbuotojai, kuriems reali darbo situacija neapibūdinama, gali nuspręsti, kad šis darbas neprilygsta jų lūkesčiams. Tuomet nauji darbuotojai gali manyti, kad darbdavys, pristatydamas darbą, juos apgavo, reikšti nepasitenkinimą, nesirūpinti įvykdyti darbo reikalavimus ir galiausiai palikti organizaciją.

Kandidatai į darbo vietą, supažindinti su realiu darbu, suvokiantys per gautą informaciją sąžiningos organizacijos savitumus, turi daugiau galimybių įgyvendinti darbo reikalavimus. Realistiškas darbo įvertinimas atlieka dar vieną svarbią funkciją – mažina netikrumą. Žinojimas, ko tikėtis (ir gerų, ir blogų dalykų), leidžia naujokui jaustis galinčiam kontroliuoti situaciją, – tai lemia pasitenkinimą darbu ir jo atlikimą.

Šiandien, siekiant pabrėžti moralę, organizacijoms reikia padaryti viską, kad būtų suvokiamos kaip nuosekliai dirbančios, doros ir sąžiningos. Realistiški darbo įvertinimai yra būdas, kuriuo organizacijos gali pateikti moraliai reikalingos informacijos naujokui. Nejautrus elgesys su žmonėmis priimant juos į darbą gali lemti mažesnį visuomenės palaikymą, paskatinti gerus, perspektyvius individus nesikreipti dėl įdarbinimo arba atsisakyti naudoti rinkoje siūlomus organizacijos produktus ir paslaugas. Galiausiai realistiškas darbo įvertinimas lemia geresnį darbuotojų lūkesčių ir darbo atitikimą, mažesnę darbuotojų kaitą ir didesnius organizacijos įsipareigojimus bei pasitenkinimą darbu. Pateikiant realios informacijos apie darbą ir taip šiek tiek rizikuojant, galima daug laimėti.

Organizacijos įvertinimas

Rinkdamiesi realų darbą, kandidatai turi sistemiškai ir kruopščiai įvertinti organizacijas. Naudingas organizacijos įvertinimas reikalauja išanalizuoti daugybę faktų iš įvairių šaltinių. Galima išskirti keletą informacijos tipų, kurie gali padėti įvertinti organizacijas ir ruoštis interviu:

1. Verslo vadovavimo gairės.
2. Organizacijos dydis.
3. Organizacijos struktūra.
4. Verslo šakos, kurioje veikia organizacija, perspektyvos.
5. Organizacijos finansinė padėtis.
6. Organizacijos ateities verslo planai.
7. Vieta, kurioje yra organizacijos centras ir pagrindinė įranga.
8. Tobulėjimo ir mokymosi galimybės.
9. Perkėlimo ir paaukštinimo politika.

Vis dėlto gali būti sunku gauti tokios informacijos. Pirmiausiai kandidatas gali taip siekti padaryti gerą įspūdį, kad nekreips dėmesio į informacijos rinkimą. Antra, organizacija gali nesugebėti ar nenorėti pateikti keleto svarbiausių informacijos dalių. Šių trūkumų kandidatas gali išvengti keliais būdais. Pirmiausiai jis turi būti sąžiningas, kalbėdamas apie savo motyvus ir tikslus verbavimo metu. Kandidatas turi suprasti, kas gali padaryti kompanijoms gerą įspūdį. Taip pat organizacijos gali nevienodai reaguoti į kandidatą, kuris neatsako į reikšmingus ir svarbius klausimus.

Antra, kandidatas turi matyti ryšį tarp norimo darbo ir organizacijos įvertinimo. Jo užduodami klausimai gali pasirodyti nereikšmingi ir tiesiogiai nesusiję su tema. Kandidatas turi apžvelgti bendrą informaciją apie norimą darbą prieš kiekvieną interviu ir identifikuoti tą, kuri jam bus reikalinga vertinant organizacijos ir savo interesų bei gyvenimo stiliaus suderinamumą.

Trečia, kandidatas turi įsisavinti informacijos surinkimo būdus. Klausimai turi būti pateikti nuoširdžiu, negąsdinančiu tonu. Pavyzdžiui, jums svarbi greito paaukštinimo galimybė. Jūsų būsimas viršininkas yra penkiasdešimties metų amžiaus. Jūs tikrai neklausite, ar tokio amžiaus žmonės dažniausiai užima tokias pareigas. Kiekvienas žmogus turi savo poreikių. Tai neturi kliudyti jums užduoti svarbių klausimų, tačiau turite sušvelninti klausimo intonaciją.

Ketvirtoji kliūtis, kurią reikia nugalėti kandidatui, yra per didelis žinių apie organizaciją srautas. Atsirinkti, kas būtiniausia, galima iš karto po interviu, prisimenant ar net užsirašant svarbiausius duomenis apie organizaciją, savo nuomonę ir pojūčius interviu metu. Tai ne tik leis kandidatui įvertinti alternatyvias organizacijas, bet ir įžvelgti rezultatus, kuriems reikia daugiau informacijos.

1 skaitinys. Darbuotojų pasitenkinimo karjera veiksniai

Galima išskirti keturis pagrindinius pasitenkinimo darbu veiksnius (Robbins, 2006):

- proto pastangų reikalaujantis darbas;
- teisingas atlygis;
- darbuotoją palaikančios darbo sąlygos;
- darbuotoją palaikantys kolegos.

Neabejotinai asmuo gali jausti pasitenkinimo kiekvienu veiksniu laipsnį. Pasitenkinimas darbu gali kisti, priklausomai nuo šių veiksnių funkcionavimo.

Proto pastangų reikalaujantis darbas. Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei sugebėjimus ir siūlo įvairių užduočių, veiklos laisvę, įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šiomis savybėmis pasižymintis darbas reikalauja proto pastangų. To nereikalaujantys darbai kelia nuobodulį; kita vertus, per daug proto pastangų reikalaujantys darbai kelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų.

Teisingas atlygis. Darbuotojai nori tokių atlygio sistemų ir tokios pareigų paaukštinimo politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei, darbuotojų manymu, atlygis teisingas, pagrįstas jų darbo reikalavimais, individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai jie bus patenkinti tokiu darbu.

Darbas, kuris padeda pajusti savo vertę, didina pasitenkinimą. Jis didėja ir tada, kai žmogus atlieka darbą, kurį pats laiko vertingu.

Darbuotoją palaikančios darbo sąlygos. Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir pagal asmeninio komforto lygį bei galimybes gerai dirbti.

Jie teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį.

Darbuotoją palaikantys kolegos. Darbas žmonėms duoda kur kas daugiau negu vien atlygį ir apčiuopiamų laimėjimų. Be to, darbas patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnį pasitenkinimą darbu.

Darbuotojų pasitenkinimas karjera organizacijose yra glaudžiai susijęs su sėkmės samprata.

Sėkmės apibrėžimai. Kad karjeros planas būtų veiksmingas, jo pamatas turi būti tikslas. Paklausti apie karjeros tikslus, dauguma vadybininkų tikriausiai atsakys, kad nori sėkmingai dirbti. Tai skatina klausti, kokie kriterijai nusako sėkmę. Sėkmės apibrėžimai labai įvairūs, priklauso nuo kiekvieno asmeninių troškimų, vertybių, asmeninio įvaizdžio, biografijos faktų, kvalifikacijos, amžiaus ir nuo daugelio kitų veiksnių. Dauguma vadybininkų sėkmę apibrėžia taip: *premijinio plano įgyvendinimas; galimybė skraidyti pirmąja klase; kai padarytas darbas; 50 000 Lt uždirbimas per metus; bendradarbių pagarba; lipimas karjeros laiptais; paaukštinimas gaunant regioninio pardavimo vadybininko pareigas; paaukštinimas gaunant direktoriaus pareigas; paaukštinimas gaunant viceprezidento pareigas; tapimas kompanijos prezidentu.*

Kaip matyti iš atsakymų, sėkmės apibrėžimai labai įvairūs. Įdomu tai, kad vadybininkai, apibūdinę sėkmę kaip aukštesnių pareigų ėjimą, pateikė atsakymus, kurie pasiskirstė į dvi kategorijas. Viena grupė apibrėžė sėkmę kaip paaukštinimą pereinant į kitą vadovavimo lygį (vienu laipteliu aukščiau nei užimama pozicija), o kita grupė – kaip užimamą vadovo poziciją, keliais laipteliais aukštesnę už dabartinę. Tai – svarbūs skirtumai, kurie vėliau bus aptarti. Galima pripažinti, kad sėkmė yra kiekvieno asmeniškai apibrėžiama koncepcija, vieno žmogaus sėkmės supratimas gali itin skirtis nuo kito.

Karjeros tikslai. Kad galėtume planuoti savo karjerą, turime suprasti, iš ko susideda karjeros sėkmė. Patirtis rodo, kad daug naujų vadybininkų apibrėžia sėkmę karjeroje kaip tolimesnį pareigų aukštėjimą, didėjančią atsakomybę ir kompensaciją. Vadybinių tyrimų šia tema nedaug; pavyzdžiui, D. Levinsonas (1986) pažymėjo, kad karjera yra pagrindinis jaunesnių vadybininkų tikslas. D. Levinsono tyrimai atskleidė, kad pažanga karjeros kelyje yra ne tokia reikšminga vadybininkams, kuriems daugiau nei 40 metų (D. Levinsonas atkreipė dėmesį, kad po 40 metų pirmenybė teikiama šeimai ir kitoms veikloms, o ne pareigų paaukštinimui). Reikia pripažinti, kad karjeros tikslai gali kisti, tačiau tai nesumažina karjeros tikslų nustatymo reikšmės ir kuriamų planų jiems įgyvendinti.

Svarbus pirmasis karjeros planavimo žingsnis yra savo karjeros tikslų nustatymas. Ar asmuo nori būti kompanijos prezidentu? Ar nori būti vyriausiasis savo srities vadovas (pavyzdžiui, marketingo viceprezidentas ar gamybos viceprezidentas)? Ar asmuo būtų laimingesnis kaip vidutinis vadybininkas kokioje nors vienoje vietovėje (galbūt regioninis prekybos direktorius)? Galbūt asmuo nesiekia dar aukštesnės vadovo pozicijos, bet norėtų įgyti techninę specializaciją? Daugelis aukštų technologijų organizacijų darbuotojams leidžia eiti dvigubu karjeros keliu – vadovavimo ir techninės specializacijos srityse.

Kad ir koks būtų sprendimas, jį turi priimti pats asmuo. Tik jis didesnę karjeros dalį jos sieks ir žinos, ar yra laimingas tai pasiekęs. Todėl nusistatyti tikslus labai svarbu vystant ir asmeninę, ir organizacinę karjeras.

Mes rekomenduojame vieną karjeros tikslų nustatymo procesą. Ilgo laikotarpio perspektyvoje susitelkite į tikslus, užsibrėžtus pasiekti per 15–20 metų. Bet koks planavimas yra veiksmingesnis, jei jis panašus į didelį paveikslą. Tai natūraliai prasminga. Jei susitelkiate į paaukštinimą vienu žingsneliu arčiau norimos pozicijos (ir esate patenkintas ją pasiekęs), ar ji pastūmės jus siekti tolimesnio pasisekimo? Smarkiai rizikuojate, kad jūsų paaukštinimas bus paskutinis, jei susitelksite į trumpo laikotarpio pasiekimus ir nebūsite susikūrę tolimesnės ateities vizijos.

Esminiai veiksniai. *Gebėjimas sutarti su kitais* tikriausiai yra svarbiausias reikalavimas, keliamas vadybininkui. Nė vienas neišreiškia šio reikalavimo tiksliau nei Lee Iacocca, kompanijos „Chrysler Corporation“ pirmininkas. L. Iacocca nesugebėjimą sutarti su kitais laiko *mirties bučiniu*. Jo nurodoma priežastis juokingai paprasta: „Chrysler Corporation“ neįdarbina šunų, beždžionių ar kitų gyvūnų, jie įdarbina tik žmones.

Kitas esminis sėkmingo vadovavimo veiksnys yra *gebėjimas motyvuoti žmones* tokiu būdu, kuris paskatintų vidinį troškimą padaryti darbą tinkamai. Yra daug būdų motyvuoti žmones, bet triukas, kaip lemti sėkmę ilgam laikotarpiui, yra sukurti aplinką, kurioje troškimas gerai atlikti darbą kiltų iš vidaus. Neigiami skatinimai yra taikomi trumpo laikotarpio darbams, žmonės neatlieka darbo gerai ir per ilgesnį laiką. Žmonės, priversti pastoviai dirbti neigiamai skatinančioje aplinkoje, galiausiai palieka savo organizacijas ir pereina į ne tokią grėsmingą aplinką. Teigiama paskata gali motyvuoti žmones ilgesniam laikotarpiui (dažniausiai finansinės paskatos), bet ji taip pat nesuteikia garantijų. Daugelis kompanijų, pasikliaujančių tik finansinėmis paskatomis, galiausiai tampa nekonkurencingos. Nėra paprasto atsakymo, kaip motyvuoti žmones, bet daugelis vadovavimo tyrimų siūlo, kad reikia nustatyti asmeninius motyvus ir tada sudaryti tokią aplinką, kurioje tie motyvai būtų patenkinami. Tai – sėkmingiausias būdas.

Pagal vieną iš žinomų motyvacijos teorijų, žmones motyvuoja trys poreikiai: *pasiekimų poreikis, poreikis būti priimtam į narius* ir *galios poreikis*. Šios teorijos rezultatas tas, kad vadovavimo stilius priklauso nuo šių poreikių vyravimo lygio. Tyrimai rodo, kad daugelis sėkmingai dirbančių vadybininkų turi apytiksliai vienodų pasiekimo ir galios poreikių bei mažesnį poreikį būti priimtam į narius. Šio tyrimo kontekste galios poreikis nėra laikomas neigiamu požymiu (poreikiu valdyti kitus), bet gali būti apibūdinamas kaip poreikis paveikti kitus. Atrodo, suprantama, kad sėkmingai dirbantys vadybininkai orientuosis į pasiekimus ir nusimanys, kaip daryti kitiems įtaką, per daug nesirūpins, kad būtų priimti į narius.

Kitas labai svarbus sėkmingo vadovavimo reikalavimas – *gebėjimas valdyti emocijas* (ypač svarbu neparodyti neigiamų emocijų). Pravardžiavimas, gąsdinimai ir įžeidžiančios pastabos – visa tai yra neigiamų emocijų pavyzdžiai, kurių būtina vengti. Pagalvokite, kaip jaustumėtės (ar jautėtės), jei su jumis taip elgtųsi. Visų lygių pavaldiniai iš savo vadovų tikisi profesionalaus elgesio. Vadovai, kurie nuvilia savo pavaldinius, nepaisydami šio reikalavimo, sumažina motyvaciją ir patys neturėtų užimti aukštesnių pareigų.

Sėkmingai dirbantys vadovai turėtų prisiimti atsakomybę už savo pavaldinių trūkumus. Geriausią pavyzdį pateikia karinė tarnyba. Vadovas turėtų elgtis priešingai, jei yra giriamas – reikia nepriimti to asmeniškai. Jei jūsų vadovas (ar kas kitas) giria jūsų darbą, sakykite, kad gerų rezultatų pasiekėte visos komandos dėka. Šiuo atveju ir pavaldiniai, ir giriantis asmuo pažiūrės į jus su pagarba.

Apibendrinimas. Karjeros planavimas yra esminis dalykas, lemiantis karjeros sėkmę. Sėkmę kiekvienas supranta skirtingai, priklausomai nuo asmeninių troškimų, vertybių, asmeninio įvaizdžio, biografijos faktų, kvalifikacijos, amžiaus ir nuo daugelio kitų veiksnių. Vieni ją apibrėžia kaip paaukštinimą pereinant į kitą vadovavimo lygį, o kiti – kaip užimamą vadovo poziciją, keliais laipteliais aukštesnę nei dabartinė. Svarbu nusistatyti tikslus, užsibrėžtus pasiekti per ilgą laiką. Bet kokius sprendimus turi priimti tik pats asmuo. Planuojant karjerą būtina atsižvelgti ir į metams bėgant kintančius poreikius. Yra keletas pastovių poreikių, kuriuos galima pavadinti esminiais veiksniais, užtikrinančiais tolesnę karjeros sėkmę: *gebėjimas sutarti su kitais, mokėjimas tinkamai motyvuoti žmones*.

Trys pagrindiniai veiksniai, motyvuojantys aukščiausio lygio vadovus, yra *valdžios poreikis, pasiekimų ir bendravimo poreikiai*. Sėkmingai dirbantiems vadovams taip pat labai svarbu mokėti prisiimti atsakomybę. Pavyzdžiui, jei jo vadovaujamam kolektyvui nepavyksta atlikti užduoties, vadovas turėtų prisiimti kaltę. Ir atvirkščiai, jei viskas pavyksta puikiai, už tai turėtų padėkoti

savo pavaldiniams. Tokį vadovą labai vertins tiek jo pavaldiniai, tiek aukščiausi vadovai. Organizacijos kelia skirtingus reikalavimus savo darbuotojams. Galima pastebėti, kad vienur teikiama pirmenybė techniniam išsilavinimui, kitur – ekonominiam. Dažnai pasitaiko, kad vadovas daugiausiai darbuotojų priima iš vienos ar kitos aukštosios mokyklos.

Planuojant karjerą labai svarbūs yra *santykiai su vadovu.* Visai nebūtina jausti abipusę simpatiją. Svarbiausia išanalizuoti vadovo trūkumus ir stengtis padėti ten, kur jam prasčiau sekasi, vengti to, ko vadovas nemėgsta, ir susitelkti ties tais darbais, kuriems vadovas teikia pirmenybę (nepamirštant ir likusių darbų). Reikia išsiaiškinti, kokiu būdu vadovas mėgsta gauti informacijos (raštu ar žodžiu), ar jam patinka žinoti viską, kas vyksta organizacijoje, ar jis leidžia sprendimus priimti patiems darbuotojams.

Karjerai labai reikšmingas yra asmens gebėjimas susidoroti su nuosmukiais, tokiais kaip pareigų nepaaukštinimas, atlyginimo nepakėlimas ir t. t. Svarbiausia reaguoti be emocijų ir nuspręsti, ar toliau stengtis ir laukti paaukštinimo, ar keisti darbą. Darbuotojai dažniausiai keičia darbą, nes nebemato karjeros perspektyvų. Pirmiausiai būtina pasikalbėti su vadovu ir išsiaiškinti, ką jis jums yra numatęs. Jei vis dėlto nusprendėte išeiti iš darbo, niekam apie tai neprasitarkite ir nesusigundykite pirmu pasitaikiusiu pasiūlymu.

Nesirinkdami darbo pobūdžio, nesinaudodami profesiniais gebėjimais ar kvalifikacija, darbuotojai tampa abejingais vykdytojais, kurie mato tik, jų nuomone, galutinį tikslą – darbo užmokestį. Kad būtų išvengta minėtos problemos, būtina darbuotojų motyvavimą traktuoti kaip sudėtinę organizacijų valdymo strategijos dalį.

Ką daryti, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti karjera?

Žinoma, į kiekvieno darbuotojo norus, individualias savybes atsižvelgti neįmanoma. Tačiau galima šį tą nuveikti visos organizacijos mastu ir taip didinti darbuotojų pasitenkinimą karjera, lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai. Ką reikėtų daryti?

Pirma, ***stiprinkite ir tobulinkite organizacijos kultūrą***. Vadovai gali turėti didelę įtaką organizacijos kultūrai. Turbūt teko pastebėti, kaip kartais pasikeičia vieno padalinio darbas, bendravimas, atėjus naujam vadovui. Kartais tie pokyčiai būna į gera, kartais – ne visai. Svarbiausia stiprinti tokią organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę, įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami savo vadovų. Jei darbe žmogus varžomas, negali vadovautis savo nuomone, skatinamas ne tik nepasitenkinimas darbu, bet ir imama abejoti savo gebėjimais. Žmonės yra labiau patenkinti darbu tada, kai yra vertinami kaip asmenybės, kai jaučia, kad jų indėlis organizacijoje

svarbus. Taip pat vertėtų mažiau pabrėžti konkurenciją, siekti bendradarbiavimo ir pan.

Tik savo elgesio pavyzdžiu vadovai turėtų stiprinti tokią organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojas būtų vertinamas ir gerbiamas kaip asmenybė, juo pasitikima kaip sugebančiu priimti sprendimus, vadovaujantis savo nuomone.

Antra, ***suteikite galimybę tobulėti***. Dirbdami kad ir tą patį darbą, žmonės nori tobulėti savo srityje. Todėl, suteikdami tokią galimybę, patenkinsite darbuotojų poreikį augti. Jie taip pat jausis vertingi ir reikalingi organizacijai. Jei ko nors juos mokote ar suteikiate galimybę mokytis, stiprinate žmogaus savivertės jausmą. O savivertė yra susijusi su pasitenkinimu darbu. Taigi, puoselėdami darbuotojo savivertės jausmą, skatinsite pasitenkinimą darbu. Kartais dėl darbo tempo, lėšų stygiaus darbuotojas negali tobulintis įvairiuose seminaruose ar kursuose. Tokiu atveju vadovaujantieji asmenys turėtų neužmiršti savo, kaip vadovų, galimybių.

Trečia, ***leiskite darbuotojui pajusti, kad vadovybei jis rūpi kaip asmenybė***. Šiuo atveju padėtų vadinamosios neformalios vadovo funkcijos, pavyzdžiui, ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*). Ugdomasis vadovavimas padeda žmogui pačiam atskleisti savo potencialą, žinoma, vadovui padedant. Ugdantysis vadovas turėtų vadovautis šiais principais:

- ☞ būti plačių pažiūrų, t. y. sugebėti priimti darbuotojo požiūrį ir nemanyti, kad tik jo paties sprendimai yra teisingi;
- ☞ leisti prisiimti atsakomybę – kai darbuotojas gali rinktis, jis gali atrasti daugiau tinkamų sprendimų;
- ☞ būti išmintingam, t. y. leisti darbuotojui mokytis pačiam, jį stebint ir komentuojant jo veiksmus, o ne mokant, kaip viską atlikti;
- ☞ būti kantriam, mokančiam klausytis ir dėmesingam.
- ☞ Žinoma, vadovo darbas ir taip nėra lengvas. Tačiau geras vadovas nesunkiai sugeba siekti ir organizacijos tikslų, ir rūpintis savo darbuotojais.

Daugelio tyrimų duomenys rodo, kad žmonės keičia darbą net tada, kai gauna gerą užmokestį ir jiems sudarytos palankios darbo sąlygos, nes nejaučia pagarbos ir stipraus ryšio su vadovu.

Ketvirta, ***gerinkite darbo sąlygas***. Kartais, užėjus į kai kurias nuo sovietinių laikų užsilikusias organizacijas, galima pamatyti tokį vaizdą: nuo organizacijos įkūrimo neremontuotas kabinetas, tais laikais deficitiniai baltarusiški tapetai, kilimas, pretenduojantis į raudoną spalvą, vos ne patys pirmieji sukurti kompiuteriai, kurių vieta muziejuje. Kaip gali jaustis darbuotojas, visą dieną sėdėdamas tokiame kabinete? Veikiausiai jo pasitenkinimas darbu nedidelis,

nuotaika ne pati geriausia. Be to, dirbdamas kompiuteriu, jis užtrunka kur kas ilgiau nei kiti įmonės darbuotojai, o tai erzina. Kita vertus, teko girdėti vienos darbuotojos atsiliepimus apie įrengtas naujas darbo patalpas. Atrodytų, žmogus turėtų džiaugtis. Tačiau jei viename kabinete dirba 14 žmonių, tuo pačiu metu skamba mobilieji telefonai, garsiai šnekamasi tarpusavyje, sunku susikaupti darbui. Taigi net ir puikiai įrengdami patalpas pagalvokite (ar atsiklauskite pavaldinių), kaip darbuotojai jausis taip dirbdami ir ar jie turės pakankamai žmonių, materialinių išteklių, vietos organizacijoje ir pan. atlikti tai, ko iš jų reikalaujate.

Penkta, ***aiškiai apibrėžkite, ko tikitės iš darbuotojo, kokios jo atsakomybės ribos***. Didelę įtampą darbuotojams kelia neaiškūs vadovo reikalavimai, kai, pradėjus dirbti vieną darbą, nurodoma imtis kito, o buvusioji užduotis visai pamirštama. Kaip jau galite spėti, stresas yra neigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu: didelis stresas darbe – didelis nepasitenkinimas darbu. Kaip to išvengti? Nuo pat pirmųjų dienų darbuotojui reikėtų nuodugniai paaiškinti, kokius darbus reikės atlikti ir ko iš jo tikimasi. Atsakomybės ribas puikiai apibrėžia pareiginiai nuostatai. Tačiau jie taip pat turi būti tinkamai parengti. Jei darbuotojai juos rašo patys sau, mažai tikėtina, kad atliks visa, ko iš jų tikitės – juk nuostatus jie rašo savo nuožiūra. Savo lūkesčius taip pat galite pasakyti per kasmetinius vertinamuosius pokalbius. Svarbiausia, kad būtų kuo daugiau tiesiogiai bendraujama.

Organizacijose turi būti kuriama tokia aplinka, kurioje darbuotojas jaustųsi patenkintas darbu ir buvimu joje. Tik patenkintas darbuotojas – lojalus, gerai save vertina, kūrybiškas, iniciatyvus ir lojalus organizacijai, reikalingas našiam ir produktyviam darbui.

Parengta pagal: Robbins, 2006; Levinson, 1978, 1986; Yarnall, 2008.

2. KARJEROS TEORIJOS: PRAKTINIS ASPEKTAS

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- apibūdinti įvairias karjeros vystymo teorijas;
- įvardyti ir apibūdinti trijų karjeros modelių pagrindines dimensijas;
- identifikuoti darbuotojų pasitenkinimo karjera veiksnius.

Trumpa karjeros valdymo teorijų apžvalga

Mobilumo organizacijoje ar profesijoje beveik nebuvo iki industrinės revoliucijos. Tuometinėje visuomenėje ir organizacijose bet kokie socialinių vaidmenų ar pareigų pokyčiai buvo susiję ne tiek su individo išreiškiama valia ar rodoma iniciatyva, kiek su jo padėtimi socialinėje ar organizacinėje struktūroje. Visus pokyčius sąlygojo aiškiai apibrėžtos taisyklės ir visuomeninės normos.

Iki XIX a. vyravo organizacinis požiūris į karjerą, kuriam būdingi tokie bruožai:

- karjeros valdymo modelis statiškas, užtikrinantis aiškiai apibrėžtą karjeros ateitį ir socialinį saugumą, nesuteikiantis lankstumo darbuotojo karjerai;
- mažai domimasi asmens karjeros poreikiais;
- organizacija visiškai atsako už darbuotojo karjeros vystymą;
- darbuotojai neįtraukiami į karjeros planų sudarymo procesą, atlieka tik vykdytojo vaidmenį;
- sėkmingą karjerą (aukštesnes pareigas, statusą ir didesnį atlygį) lemia individualūs pasiekimai;

- veikla labiau siejama su viena organizacija.

XIX a. pradžioje *karjeros* sąvoka įgavo progresyvios darbinės ir profesinės veiklos reikšmę. Kuriantis didelėms organizacijoms kilo poreikis tinkamai nukreipti darbuotojų karjeras. Pagal klasikinius biurokratijos principus funkcionuojančioje organizacijoje turėtų egzistuoti tokia karjeros valdymo sistema, kad darbuotojai, įgydami vis daugiau patirties, įgalinančios juos eiti vis daugiau atsakomybės reikalaujančias pareigas, organizacijos hierarchinėje sistemoje galėtų plėtoti savo karjerą vertikaliai (Inkson, 2009). XX a. pradžioje F. Parsonso (1909) atliktuose tyrimuose buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad žmonės skiriasi savo interesais, gebėjimais ir įgūdžiais, asmenybe ir vertybėmis. Taigi, atsirado siūlymų tikslingai derinti įvairius individo bruožus ir skirtingus darbo reikalavimus bei padėti individams pasirinkti tinkamiausią darbą ir drauge – karjerą.

Karjera kaip procesas ir pagrindiniai jos veiksniai gali būti analizuojami iš skirtingų perspektyvų.

- *Portfelio karjera (Handy, 1989)***.** Pabrėžiama, kad individai savo karjeros raidos etapuose palaiko ryšius ir įvairiai teisiškai apibrėžtus santykius su organizacijomis bei taip pildo savo kompetencijų portfelį. Tokia situacija įgalina išlaikyti nepriklausomybę nuo įdarbinančių organizacijų ir plėtoti karjerą norima linkme. Portfelio darbuotojai yra priversti vienu metu valdyti daug darbo ir mokymosi įsipareigojimų. Rezultatas – ne tokia saugi, bet labai prasminga karjera. Portfelio karjera nėra prieinama visiems, tai – labiau karjera, kurios nusipelno savo srityje daug pasiekę ir toliau tobulėti norintys individai. Galima išskirti tokius portfelio karjeros privalumus:
  - asmuo turi turėti verslumo gebėjimų, būti inovatyvus, kantrus, gebėti tvarkyti laiką ir išteklius;
  - asmuo turėtų gerai save pažinti, žinoti, kaip savo darbo ir mokymosi patirtį transformuoti į kompetencijas, elgtis ramiai ir profesionaliai, nuolat intensyviai bendrauti su savo srities ir paralelinių sričių specialistais.
- *Ribų neturinti karjera (Arthur, Rousseau, 1996).* Sąvoka yra kildinama iš organizacijų mokslo ir praktikos. Ribų neturinčios karjeros samprata leidžia analizuoti šiuolaikinės karjeros reiškinius, atsisakant tradicinių ribų (darbuotojo pareigų, kompetencijų ir

atsakomybės ribų, socialinių ribų, skiriančių darbo ir šeimos vaidmenis). Karjerą palaiko ir aktyvina socialiniai bei profesionalų tinklai ir informacija, esanti už dabartinio darbdavio organizacijos ribų, darbuotojai aktyviai reaguoja į visas jiems prieinamas darbo ir mokymosi galimybes, kurias laiko potencialiomis savo karjeros galimybėmis, pastebimas karjeros galimybių neužtikrintumas ir neapibrėžtumas.

- *Naujoji karjera (Arnold, Jackson, 1997)*, atsiradusi sumažėjus vertikalios karjeros galimybių didelėse organizacijose, aukštesnės karjeros galimybių mažose ir vidutinio dydžio organizacijose, taip pat dėl karjeros fragmentiškumo (tai reiškia, kad karjera vienoje organizacijoje ar profesinėje srityje gali nutrūkti ir turės būti pratęsta kitoje organizacijoje ar profesinėje srityje) ir darbo sutarčių individualizavimo. Naujoji karjera – tai privačios praktikos ar savo verslo, kaip karjeros alternatyvos, plėtra, poreikio mokytis visą gyvenimą sustiprėjimas, poreikio ir būtinybės taikyti karjeros valdymo strategijas atsiradimas, darbo, kaip darbuotojo gebėjimo įgyti ir palaikyti savo vertę darbo rinkoje, reikšmės išaugimas.
- *Horizontali (tarporganizacinė) karjera (Peiperl, Baruch, 1997)*. Šiuo atveju daugiau dėmesio skiriama organizacinės karjeros pokyčiams, kuriuos sąlygojo didelių organizacijų restruktūrizavimas. Nepaisant to, kad karjeros vis labiau priklauso nuo pačių darbuotojų, organizacijai tenka labai svarbus vaidmuo jas skatinti. Ypač daug reikšmės dabar įgijo horizontali karjera, kurios plėtra kartais peržengia organizacijos, šalies ar regiono ribas. Organizacijos, norėdamos išlaikyti geriausius darbuotojus, stengiasi pertvarkyti darbuotojų karjeros paramos sistemas taip, kad jos atitiktų kintančius jų pačių ir darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Horizontalios karjeros koncepcijoje pabrėžiama, kad organizacinė karjera nelaikoma nykstančiu ar išnykusiu reiškiniu, tačiau pakitusi situacija darbo santykių srityje reikalauja naujų organizacinės karjeros modelių. Naujųjų karjeros koncepcijų atsiradimas nesukuria pagrindo atsisakyti organizacinės karjeros valdymo praktikos, bet skatina ją tobulinti.
- *Lego karjera (Pink, 2001)*. Šiuolaikiniai darbuotojai – laisvieji agentai, darbuotojai, kurie nėra pasirašę nuolatinių ir ilgalaikių darbo

sutarčių su didelėmis organizacijomis. Jų gyvenimo ir darbo stilius yra visiška priešingybė XX a. viduryje labiausiai paplitusiems *organizacijos žmonių*, didžiąją dalį savo darbinio gyvenimo praleisdavusių vienoje organizacijoje, gyvenimo ir darbo stiliams. Priežastys, dėl kurių pastaruoju metu daugelyje pasaulio šalių ypač išpopuliarėjo laisvieji agentai:

» darbuotojų ir organizacijos psichologinės sutarties pokyčiai ir poslinkis abiem pusėms naudingos instrumentinės sutarties link;
» darbo priemonių nuosavybės perėjimas iš organizacijų į darbuotojų rankas, kai svarbus yra žinių kūrimas ir kitokio pobūdžio nerutininio darbo priemonės;
» viduriniosios klasės augimas ir lygiavertiškesnis pajamų pasiskirstymas visuomenėje;
» organizacijų gyvavimo ciklo trumpėjimas.

Laisvieji agentai pasižymi individualistinėmis vertybėmis ir verslininkiška orientacija. Tokie darbuotojai dažnai dirba pagal trumpalaikes darbo sutartis ir teikia specializuotas paslaugas organizacijoms, kai pastarosios gauna iš rinkos užsakymą ir joms prireikia labai lanksčių ir profesionalių darbuotojų. Laisvųjų agentų atliekamus darbus galima pavadinti nestandartiniais. Jie paprastai gauna užsakymą sukurti ir pateikti tam tikrais kokybės parametrais pasižymintį produktą ar paslaugą per sutartą laikotarpį už sutartą atlyginimą. Kai kurių mokslininkų skaičiavimu, dar 1995 m. tokie nestandartiniai darbai JAV visoje darbo rinkoje sudarė net 30 % ir jų vis daugėjo (Lock, 2005). Laisvųjų agentų konkurencija mokymosi srityje yra tokia pat didelė, kaip ir jų konkurencija dėl užsakymų, leidžiančių gauti pajamų. Todėl laisvieji agentai, kurie pirmieji atranda pačias perspektyviausias mokymosi sritis ir nukreipia savo pastangas reikiama linkme, laimi konkurencinėje kovoje dėl paklausiausių žinių, gebėjimų ir kompetencijų, – tai jiems padeda susikurti prielaidas kelti savo, kaip tam tikros srities profesionalų, vertę.

⇨ *Proteininė karjera (Hall, 2002)*. Šis terminas yra kildinamas iš graikų dievo Protėjo, kuris panorėjęs galėdavo keisti savo būvį. Tai – procesas, kurį valdo ne organizacija, o pats asmuo.

Individas, taikydamasis prie kintančių išorinių reikalavimų ir atsižvelgdamas į savo kintančius poreikius, yra priverstas išmokti keistis ir atrasti save naujose srityse, koreguoti karjeros kryptį. Pagrindinės vertybės yra siekis nuolat atsinaujinti, laisvė ir galimybės tobulėti. Proteininė karjera susideda iš asmens mokymosi, darbo organizacijose ir profesinėse srityse patirties. Šiuo atveju karjeros sėkmė siejama ne su objektyviai išmatuojamų rodiklių pasiekimu, o su tam tikrų paties asmens nusistatytų tikslų įgyvendinimu. Proteininės karjeros koncepcija, pristatyta dar 1976 m., buvo viena iš pirmųjų atsvarų tradicinei, organizacinei karjerai. Ši koncepcija įkvėpė kitus karjerą tyrinėjusius mokslininkus ieškoti ir siūlyti naujas karjeros koncepcijas.

- *Chroniškai lanksti karjera (Mayrhofer et al.z 2004)***.** Chroniškas lankstumas – tai situacija, geriausiai apibūdinanti šiuolaikinę karjerą ir panaši į laisvą profesionalizmą dažnai keičiant darbus. Tačiau esminis skirtumas tas, kad siekiant prisitaikyti darbo rinkoje chroniškas lankstumas reikalauja keisti ne tik pačius darbus, bet ir jų turinį. Tuomet tenka nuolat plėsti profesinės kompetencijos ribas ir gilintis į naujas sritis. Tai reiškia, kad pokytis gali būti susijęs ne tik su organizacijos, su kuria vykdomi bendri projektai, pasikeitimu, bet ir profesinės srities, kurioje dirbama, pokyčiais. Todėl išskiriamos dvi dimensijos – ryšio ir konfigūracijos:
  - Ryšio dimensija apibūdina individo ir organizacijos santykių artumą ir abipusės įtakos intensyvumą. Stiprus ryšys yra fiksuojamas tuomet, kai individo ir organizacijos sprendimai yra labai susiję ir itin paveikia vieni kitus. Silpnas ryšys matyti tuomet, kai, atlikdamas darbą, individas priima nepriklausomus sprendimus, o sprendimai, priimami organizacijoje, neturi daug įtakos individo darbinei veiklai.
  - Konfigūracijos dimensija apibūdina pokyčių intensyvumą. Stabili konfigūracija reiškia, kad aplinka, darbo užduotys keičiasi lėtai. Nestabili konfigūracija, priešingai, reiškia, kad pastebimi pokyčiai ir socialiniame kontekste, intensyviai kinta darbinės užduotys.
- *Chaotinė karjera (Pryor, Bright, 2011)***.** Dėl labai didelio pokyčių tempo šiuolaikinę karjerą galima laikyti chaotine. Šio požiūrio į karjerą kilmė – sistemų ir chaoso teorijos, taikomos analizuojant

šiuolaikinės karjeros dėsningumus. Ši koncepcija pabrėžia karjeros reiškinio sudėtingumą ir priklausomybę nuo konteksto, dinamiškumą ir nenuspėjamumą. Karjera, kaip labai sudėtingas reiškinys, yra nelinijinės prigimties. Bet kokia karjeros situacija ar įvykis paprastai turi ne vieną, o labai daug sąveikaujančių priežasčių, kurių pasekmes sunku prognozuoti. Todėl kartais karjeros kelyje susidaro paradoksalios situacijos, kai labai daug sąmoningų pastangų neduoda jokio rezultato, o kartais, atrodo, visiškai atsitiktiniai įvykiai sukelia individo karjeros perversmą. Šio požiūrio šalininkai konstatuoja, kad karjeros sėkmę dažnai lemia ne tiek racionalios karjeros planavimo pastangos, kiek asmens įsitraukimas į pageidaujamame kontekste vykstančius procesus.

- *Karjera kaip savirealizacijos projektas.* Karjera tampa projektu, už kurį visa atsakomybė tenka pačiam individui, ir turi būti vertinama pagal sąnaudas ir naudą.
- *Protinga karjera.* Karjeros siekiantis individas privalo būti protingas. Šis bruožas konkretizuojamas atsakant į tris klausimus: kodėl? kaip? ką?

Kodėl? Tai yra susiję su asmens motyvacija, prasmės paieškomis gyvenime ir savo tapatybės konstravimu. Asmuo turi įsivardyti, kodėl renkasi vienokią ar kitokią darbinę ir mokymosi veiklą savo karjeros kelyje, kokie poreikiai slypi jo pasirinkimuose. Norint tinkamai atsakyti į šiuos klausimus, būtina labai gerai save pažinti, ieškoti gyvenimo ir darbo patirčių, įgalinančių tai padaryti. Jeigu asmuo dėl kokių nors priežasčių negali sau sąžiningai atsakyti, kodėl iš visų savo turimų alternatyvų renkasi įgyvendinti vieną, o ne kitą, sunku tikėtis karjeros sėkmės.

Kaip? Tai – klausimas apie gebėjimus. Gebėjimai įsisavinami ne per akimirką, tam reikia laiko. Suprantama, kad studijų metais į klausimą „žinoti, kaip?“ padeda atsakyti parengtos studijų programos ir dėstytojai. Tačiau studijoms pasibaigus nebelieka ir aiškesnių atsakymų. Įdarbinančios organizacijos, siekdamos savo tikslų, paprastai rūpinasi savo darbuotojų gebėjimais ir jų vystymu. Labai gerai, kai organizacijų ir darbuotojų tikslai gebėjimų vystymo srityje sutampa. Šiuolaikinis profesionalas kartais neturi labai aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžto reikalingų

gebėjimų sąrašo, kuriuo būtų galima pasinaudoti norint nustatyti, ko reikia mokytis siekiant karjeros.

Ką? Karjera plėtojama tam tikroje socialinėje erdvėje, kuriai būdingi socialiniai santykiai ir reiškiniai. Esant dviprasmiškai ir neapibrėžtai situacijai, žmonės yra labiau linkę pasitikėti pažįstamais ar bent jau matytais žmonėmis. Bendravimas su tam tikrų dominančių sričių profesionalais ir vadovais laikytinas būtinu ir neišvengiamu (Valickas ir kt., 2007).

Karjeros (esminiai) poreikiai ir karjeros kryptys

Karjeros krypčių tyrimas, pradėtas E. Scheino ir sukurtas C. Derro (Fisher, 2001), yra reikšmingas todėl, kad neapima nei psichologinių perspektyvų (iš kurių žvelgiant supaprastintai teigiama, kad asmens būdas nulemia jo karjerą), nei sociologinių perspektyvų (kad karjera kuria žmogų), bet leidžia abiem būti greta.

Abu autoriai karjeros kryptis apibūdina kaip motyvų, vertybių ir talentų kombinaciją, kuri veikia asmeninės karjeros sprendimus. Individas savo tikrą kryptį gali nustatyti tik įgijęs darbo patirties. Kaip ir reikėjo tikėtis, kryptys labiau pabrėžia dabartinę karjerą ir tai, kas padeda individui tobulėti, bet atsižvelgia ir į ankstesnę karjerą.

Organizacinės karjeros valdymo reikšmė yra pripažinimas, kad egzistuoja svarbūs nepiniginiai veiksniai, kurie lemia pasitenkinimą darbu ir karjera, ir šios karjeros kryptys padeda suprasti karjeros sprendimus skatinančius veiksnius. Daugelio organizacijų karjeros programose teigiama, kad darbuotojai yra motyvuojami perspektyva būti paaukštintiems, tačiau yra nemažai įrodymų ir apie kitokį motyvavimą (Watkins, 2006; Holland, 1985). Nors taip pat yra pagrindo manyti, kad darbuotojų troškimas būti paaukštintiems dažnai nepakankamai įvertinamas (Williams, 1985).

Jei darbuotojai pasilieka darbe, kuris nesutampa su jų karjeros poreikiais ir slopina motyvaciją, tai liudija, kad jie sieks patenkinti trūkstamus poreikius už organizacijos ribų arba dings jų įsipareigojimas organizacijai ir tai turės jai akivaizdžią įtaką.

Jei organizacijos analizuoja darbuotojų karjeros kryptis, tai E. Scheino ir C. Derro modeliai yra ypač naudingi. C. Derro modelis apima 5 karjeros kryptis, kurios lengvai integruojasi į E. Scheino įvardytus poreikius (3 lentelė).

3 lentelė. C. Derro įvardytos karjeros kryptys ir E. Scheino įvardyti esminiai karjeros poreikiai

C. Derro įvardytos kryptys	E. Scheino įvardyti esminiai karjeros poreikiai
Žengti į priekį (siekti paaukštinimo)	Vadovavimas
Užtikrinti saugumą	Saugumas / stabilumas
Įgauti laisvės (siekti nepriklausomybės)	Autonomija / nepriklausomybė
Žengti aukščiau (vertinant neramumą)	Sunkumai ir techninės kompetencijos
Pasiekti harmoniją	Gyvenimo būdas

C. Derras siūlo, kad organizacijoms gali būti naudinga tyrinėti karjeros kryptis norint nustatyti, kurios karjeros intervencijos labiausiai tinka kiekvienai karjeros krypčiai. Pavyzdžiui, įvertinimo centrai atitinka kryptį *Žengti į priekį*, profesinis orientavimas (karjeros konsultavimas) – kryptį *Užtikrinti saugumą*, karjeros kelias – kryptį *Žengti aukščiau* ir *Įgauti laisvės (siekti nepriklausomybės)*. Be to, E. Scheinas siūlo lanksčią atlyginimų sistemą, skatinimo ir pripažinimo programas, atkreipdamas dėmesį į skirtingus individų poreikius. Pavyzdžiui, žmonėms, pasižymėjusiems specifiniu gyvenimo būdu, tikėtina, reikšmingos yra lanksčios išmokos, žmonės, siekiantys saugumo / stabilumo, yra šališki pensijų programoms ir pastoviam atlyginimo augimui. Organizacijos tendencija, atsižvelgiant į darbo užmokestį ir lengvatas, buvo labai naudinga šiuo požiūriu.

Karjeros esminių poreikių teoriją išvystė E. Scheinas (1996) Masačiusetso technologijos institute (MTI) 1960 m. Teorija grindžiama ilgomis 44 MBA absolventų studijomis per 10–12 metų naudojant išsamias apklausas ir nagrinėjant profesines istorijas bei karjeros sprendimų priežastis. Nors tyrimas buvo atliekamas gilintis į vadovų elgesį, tačiau dabar karjeros esminių poreikių modelis yra plačiai taikomas visų lygių darbuotojams. E. Scheinas esminį poreikį apibrėžia kaip individo suvokiamų talentų, motyvų ir vertybių modelį, kuris padeda pradėti, stabilizuoti ir integruoti asmenines karjeras.

Trys esminius poreikius nusakantys elementai:

- ⇨ Savo talentų ir gabumų vertinimas.
- ⇨ Savo motyvų ir poreikių vertinimas.
- ⇨ Savo požiūrių ir vertybių vertinimas.

Todėl esminiai poreikiai apima daugiau nei vien vertybes, nes pabrėžia atradimus per darbo patirtį ir grįžtamojo ryšio svarbą formuojantis

karjerai. Esminiai poreikiai paaiškina, kaip ir kodėl individai sąveikauja su organizacija, ir, pagal E. Scheino koncepcijos teoriją, asmenys neatsisakys vyraujančio karjeros esminio poreikio, jei suteikiama galimybė jį patenkinti ir yra alternatyva (pavyzdžiui, asmuo nesirinks to darbo, kuriame jo poreikiai nesutampa su esminiais jo karjeros poreikiais). Šį požiūrį palaiko ir D. Hallas (1986), pasak kurio, asmeninės vertybės įgyjamos per darbo patirtį ir gali sąlygoti tolimesnį elgesį bei pasirinkimą, susijusius su karjera.

E. Scheino paruoštas savęs vertinimo balais klausimynas yra sudarytas iš 40 formuluočių, kiekvienas respondentas vertina, kiek jos tinka jam individualiai. Idealu, jei rezultatai gaunami kartu naudojant struktūrizuotą interviu (jis leidžia patvirtinti nustatytą vyraujantį poreikį). Ši lengvai suprantama priemonė padėjo karjeros poreikių modeliui paplisti organizacijoje. Aštuoni karjeros poreikiai yra nurodyti 4 lentelėje.

4 lentelė. 8 E. Scheino įvardyti esminiai karjeros poreikiai

Poreikis	Techninis / funkcinis
	Vadovavimo
	Sunkumų (gryno iššūkio)
	Autonomijos / nepriklausomybės
	Saugumo / stabilumo
	Verslumo (verslo kūrybiškumo)
	Paslaugumo / atsidavimo
	Gyvenimo būdo integracijos

Techninis / funkcinis poreikis

Šis poreikis pabrėžia troškimą dirbti techniniame arba funkciniame padalinyje. Asmenys, turintys šį poreikį, savo įgūdžius siekia panaudoti specialiems uždaviniams (specifinėje darbo aplinkoje). M. Driveris (1979) tai vadina nusistovėjusios pusiausvyros karjera, nes sėkmė matuojama pagal techninių žinių praplėtimo lygį, o ne pagal kilimą karjeros laiptais. Tais atvejais, kai organizacijose vyrauja šį poreikį turintys darbuotojai, verta pasvarstyti ir nutiesti dvigubos karjeros kopėčias, leidžiant specialistui daryti pažangą lygiagrečiai. Tuomet darbuotojai galės ir toliau kurti vertę organizacijai, palaikydami savo motyvaciją ir įsipareigojimą.

Vadovavimo poreikis

Žmones, turinčius šį poreikį, labiau domina statusas, atsakomybė, pažanga ir pasitenkinimas, patiriamas skirstant užduotis ir koordinuojant žmonių pastangas. E. Scheinas nurodo trijų tipų kompetencijas, reikalingas norint vadovauti – analitinę, tarpasmeninę ir emocinę. Emocinę kompetenciją jis apibūdina kaip „pajėgumą prisiimti didelę atsakomybę ir nebūti suparalyžiuotam bei galimybę pasinaudoti galia be kaltės ar gėdos" (Schein, 1978).

Pagal M. Driverio (1979) karjeros modelį tai yra *linijinė* karjera, nes sėkmė vertinama atsižvelgiant į judėjimą *į viršų*. Vadovavimo poreikio egzistavimas turi įtakos organizacijoms – vis sunkiau pasiūlyti aukštesnes pareigas vadovui. Taip pat kai kurios iš šių charakteristikų gali būti priemonė, leidžianti atrinkti aukšto potencialo asmenis į greitesne karjera pasižyminčių asmenų imtį.

Sunkumų (gryno iššūkio) poreikis

Iššūkio poreikis būdingas žmonėms, kurie mėgsta sunkias ir, atrodytų, neišsprendžiamas problemas. Naujumas ir įvairovė yra pagrindinės šio poreikio dalys. Jis labiausiai dera su M. Driverio (1979) karjeros koncepcija – *laipsniško kilimo karjera*, kai plėtojama tam tikra sritis, kol asmuo pereina į kitą plėtros sritį. Dažniausiai sunkumų / gryno iššūkio poreikiu pasižymi konsultantai.

Autonomijos / nepriklausomybės poreikis

Žmonės, turintys šį poreikį, siekia išsilaisvinti nuo taisyklių ir suvaržymų bei viską daryti savaip – savais būdais, pagal savo standartus. E. Scheino teigimu, tokie žmonės atmes paaukštinimo ar pažangos galimybes, kad išliktų savarankiški. Šis esminis karjeros poreikis labiausiai dera su M. Driverio (1979) *pereinamąja karjera*, kai individai pereina nuo vieno darbo prie kito be ypatingo modelio.

Saugumo / stabilumo poreikis

Šis poreikis sutelkia dėmesį į ilgalaikį stabilumą, karjeros klausimai būna susiję su finansiniu (pavyzdžiui, pensijų ar atsistatydinimo planai) ir užimtumo saugumu. Žmonės, turintys šį poreikį, yra mažiau susirūpinę savo darbo turiniu ir užimama pozicija. Galima tikėtis, kad asmenys, pasižymintys vyraujančiu saugumo / stabilumo poreikiu, stengiasi mažiau kontroliuoti savo karjerą ir nėra linkę labai rizikuoti. Tai buvo įrodyta M. Giles ir M. Westo (1995) tyrime. Kaip minėta anksčiau, organizacijos,

linkusios į savarankišką savo karjeros valdymą, patirs mažiau sėkmės šioje darbuotojų grupėje.

Anksčiau minėta Karjeros naujovių apklausa atskleidžia, kad saugumas mažiausiai rūpi tiems, kurie siekia aukštų pareigų. Tai gali turėti tam tikrų pasekmių organizacijai, jeigu ji siekia išlaikyti stabilų darbo jėgos branduolį ateityje, kurio saugumo poreikį turinčių darbuotojų dalis bus reikšminga.

Verslumo (verslo kūrybiškumo) poreikis

Verslo kūrybiškumo poreikis yra susijęs su saviraiška ir kūrimo rezultatais, kurie tiesiogiai priklauso nuo turimų įgūdžių ir gebėjimų. Besikuriančios įmonės kreipiasi į žmones, pasižyminčius verslo kūrybiškumu, ir šie dirba organizacijai besimokydami ir vertindami kitas galimybes.

Kitaip nei saugumo ir stabilumo esminį poreikį turintys asmenys, turintieji verslo kūrybiškumo poreikį stengsis atidžiai kontroliuoti savo karjerą (Bell, Staw, 1989). Kaip ir vadovavimo poreikio atveju, daugelis verslumo bruožų gali tapti atrankos kriterijumi pasirenkant aukšto potencialo darbuotojus, nors šiai grupei trūktų įsipareigojimo, kuris iš esmės reikalingas jų tobulėjimui. Bendrovėms kyla iššūkis išlaikyti jų įdomų ir naują vaidmenį.

Paslaugumo / atsidavimo poreikis

Šis poreikis buvo įtrauktas vėlesniuose E. Scheino tyrimuose. Jis susijęs su žmonėmis, kurie turi altruistinių vertybių (pavyzdžiui, aplinkosaugos problemų sprendimas; pagalba kitiems ir pan.), kurias jiems svarbu įvertinti pasirenkant karjerą. Tam tikros organizacijos (susijusios su slauga ar policijos pajėgomis) stengiasi pritraukti tokius žmones.

Gyvenimo būdo integracijos poreikis

E. Scheinas šiuo poreikiu pasižyminčius žmones apibūdina kaip siekiančius subalansuoti ir integruoti asmeninius, šeimos poreikius su karjeros reikalavimais bei sujungti į integruotą visumą. Šis poreikis turbūt yra pats kontroversiškiausias, nes dauguma darbuotojų siekia *darbo ir asmeninio gyvenimo* balanso. Nors vėliau gyvenimo būdo poreikiu buvo norima praplėsti karjeros apibūdinimą, daugelyje neseniai atliktų E. Scheino apklausų daugiau kaip 50 proc. apklaustųjų nurodė, kad tai – gyvenimo būdo poreikis (Schein, 1996).

Jei tai yra tiesa, organizacijos turėtų kreipti daugiau dėmesio į psichologines sutartis. Tačiau taikant esminių poreikių metodą vyrauja

tendencija susitelkti į tuos poreikius, kurie suvokiami kaip tokie, kurių *verta turėti*. Bet tai gali lemti, kad išaugęs domėjimasis *darbo ir asmeninio gyvenimo* pusiausvyra paskatins žmones skirti per daug dėmesio gyvenimo būdui ir prarasti savo tikrąjį karjeros kelią.

C. Derro modelis leidžia įdomiai nagrinėti europiečių skirtumus ir teigti, kad anglų vadybininkai labiau orientuojasi į kryptis *Žengti į priekį* (*siekti paaukštinimo*) ir *Įgauti laisvės (siekti nepriklausomybės)* bei mažiau – *Pasiekti harmoniją* nei prancūzai ar vokiečiai (Derr, Laurent, 1989). Vis dėlto galbūt dėl tolimesnių C. Derro krypčių tyrimų stokos ir apsiribojimo tik penkiomis kryptimis (E. Scheino – aštuonios) karjeros esminių poreikių koncepcija tapo daug plačiau naudojama organizacijose.

E. Scheinas ir C. Derras nesutinka su tuo, kiek, jų manymu, esminiai poreikiai (ar orientacijos) keičiasi per žmogaus gyvenimą. 15 E. Scheino tiriamų keturiasdešimtmečių pavyzdinių grupių rodo, kad tie asmenys lieka nuoseklūs visą savo gyvenimą. Tačiau, anot tyrėjo, tie esminiai karjeros poreikiai gali kisti veikiant darbo aplinkai, kuri skatina labiau save atrasti ir leidžia susiformuoti tikrajam esminiam poreikiui. Kita vertus, C. Derras teigia, kad karjeros kryptys gali kisti, priklausomai nuo žmogaus amžiaus ar veikiant išorinėms jėgoms.

E. Scheino pirminių tyrimų rezultatas buvo kritikuojamas už gana nedidelę imtį itin išsilavinusių žmonių, kuriais jis rėmėsi ir kurie visi buvo daugiau kaip 20 apie 30 metų amžiaus vyrai. Transformavimas į moterų, rasinių grupių ar mažiau išsilavinusių asmenų grupes yra svarstytinas. Daugumos mokslinių tyrimų, liečiančių esminių poreikių teoriją, tikslas buvo išsiaiškinti, ar neegzistuoja daugiau esminių poreikių. E. Scheinas mini du galimus esminius poreikius – įvairovė ir jėga, bet teigia, kad jie abu yra jau egzistuojančių esminių poreikių sudėtinės dalys.

Karjeros krypčių pasekmės

Suprasti karjeros kryptis ir esminius poreikius gali būti nepaprastai vertinga tiek organizacijoms, tiek individams. Karjeros krypčių supratimo nauda organizacijai:

- ⇨ Gebėjimas tinkamai pritaikyti karjeros intervencijas.
- ⇨ Gebėjimas sukurti veiksmingesnį organizacijos modelį.
- ⇨ Pasitenkinimo darbu didinimas diskutuojant su darbuotojais.

- Gebėjimas asmenims suteikti tokias galimybes, kurios derėtų su jų karjeros kryptimis.
- Gebėjimas suprasti, kodėl kvalifikuoti darbuotojai palieka organizaciją.
- Atitinkamų atlygio sistemų projektas.
- Atitinkamų paaukštinimo sistemų projektas (modelis).
- Tikslesnės pripažinimo sistemos.
- Gilesnis vadovų supratimas, iš kur kyla vidinis pasitenkinimas karjera.
- Priemonės, padedančios suprasti pagrindinę karjeros kultūrą organizacijoje.
- Vienas iš būdų, padedančių asmenims geriau susitapatinti su organizacija, suprantant savo paskatas ir karjeros tikslus.
- Būdas struktūrizuoti karjeros diskusijas, ypač interviu.

Taigi, svarbu veiksmingai dirbti, turi būti ir pakankamai pasitikima organizacija, kad anketos būtų užpildytos ar interviu metu būtų kalbama sąžiningai ir asmens esminis poreikis būtų tiksliai nustatytas. J. Yarnall tyrimai 2008 m. parodė, kad gali būti vertinga taikyti kolektyvinius rezultatus karjeros esminiams poreikiams organizacijoje, norint įgyti daugiau įžvalgumo karjeros kultūros organizacijoje aspektu.

2 skaitinys. Trumpai apie asmeninę / individualią karjerą

Darbo rinka šiais laikais sparčiai kinta, o senos sąvokos apie karjerą užleidžia vietą naujoms radikalioms mintims. Ankstesnių kartų vadovai manė galį kopti karjeros laiptais toje pačioje organizacijoje, ir šis procesas trukdavo metų metus. Šiandien situacija kitokia.

Šiandien dauguma profesionalų per savo gyvenimą daugybę kartų pakeičia darbovietę arba net kelis kartus gali pakeisti karjeros kryptį. Nesvarbu, kas skatina naująjį karjeros posūkį, kiekvienas turime žiūrėti į save kaip į laisvuosius veikėjus. Kartais turime sustoti ir pamąstyti, ar esame patenkinti dabartiniu darbu ir ar jis mums atrodo prasmingas.

Vadybos filosofas Č. Handis teigia, kad būtent mes patys privalome imtis atsakomybės už savo darbo prasmės paiešką. Anot jo, esama trijų darbo prasmės šaltinių:

- Kryptingumas – jausmas, kad prisidedame prie gėrio kūrimo.

- ☞ Tęstinumas – tikėjimas, kad mūsų atliekamas darbas nenustos vertės ateityje ir liks svarbus, net kai jo nebedirbsime.
- ☞ Sąveika – dalyvavimas bendruomenėje, kurios dalimi save laikome ir kurią galime padėti kurti.

Prasminga karjera teikia žmogui keleriopą pasitenkinimą: finansinį, psichologinį, emocinį, praktinį.

Kad sėkmingai valdytumėme savo karjerą, būtina susipažinti su naujais (pastarųjų dešimtmečių) darbo pasaulyje atsirandančiais karjeros modeliais. Tokius modelius besirenkančių žmonių ratas apima ne tik vadovus, bet ir verslininkus, konsultantus bei laisvai samdomus pavienius profesionalus:

- ☞ Ekspertai vertina išmanymą. Save vertina pagal turimas žinias ir darbinėje veikloje nuolat siekia įgyti daugiau profesinės patirties.
- ☞ Tradicijų sergėtojai mąsto politiškai, t. y. bando rasti tiesiausią kelią į aukštas vadovo pareigas. Labiausiai juos motyvuoja priklausymo organizacijai jausmas ir galimybė joje turėti didelę įtaką.
- ☞ Karjeros portfelio valdytojai – žmonės, kaupiantys tam tikrą karjeros ir gyvenimo *portfelį*, kuriame telpa daug įvairiausių patirčių, įgūdžių ir laimėjimų. Kaupti motyvuoja noras tobulėti, reikštis kūrybiškai ir siekis būti nepriklausomam. Tai – vienas iš naujausių modelių.
- ☞ Planuojantys verslininkai dirba tik siekdami įgyti įgūdžių, reikalingų savo verslui pradėti. Jie visada viena akimi stebi, kaip įgyjamus gebėjimus galėtų pritaikyti savo pačių versle.
- ☞ Spontaniški verslininkai staiga pasiduoda aistrai įgyvendinti kokią nors idėją (pvz., toks yra Bilas Geitsas). Jie nepasižymi planingumu, kurį siejame su žodžiu *karjera*.

Kad šiandien galėtų užsitikrinti sėkmingą karjerą, vadovas privalo išsiugdyti įgūdžius penkiose srityse:

- ☞ Matyti kitokią tikrovę.
- ☞ Gebėti išsakyti neišsakomus dalykus.
- ☞ Mesti iššūkį nusistovėjusiai situacijai.
- ☞ Nuspėti ateitį.
- ☞ Prisiimti didžiulę riziką suklysti.

Geras šių laikų vadovas privalo įsiklausyti, daryti įtaką, užmegzti partnerystės ryšius, ieškoti bendrų sąlyčio taškų ir veiksmingai tramdyti savo paties ego.

Pakitus karjeros apibrėžimui, pakito ir karjeros keitimo strategijos. Profesinio tapatumo paieškos strategija – išbandyk ir sužinosi! Pagal šią strategiją siūloma išbandyti įvairius priimtinus profesinius vaidmenis. Pavyzdžiui, galima

imtis papildomų neįprastų projektų, išbandyti naujas dominančias sritis, prasitęsus atostogas, užsirašyti į kokius nors kursus arba užsiimti kita veikla, leisiančia pasimatuoti įvairiausias savojo Aš versijas.

5 lentelė. Dešimt žingsnių sėkmingos karjeros link (pgl. Saunders, 2006)

Žingsniai	Paaiškinimas
1. B planas	Asmuo visada turi būti pasirengęs pokyčiams, todėl visada reikėtų būti numačius alternatyvių karjeros kelių. Tai yra kiekvieno žmogaus galimybė, nors ji gali būti susijusi su baimėmis, kad teks kraustytis, keisis atlyginimas, teks mokytis ir pan.
2. Suvokite, kodėl jums netinka dabartinis darbas	Jeigu pagalvojus apie darbą jus apima šleikštulys arba jaučiate, kad jis jus fiziškai nualina, ar galiausiai pravažiuojate darbovietės stotelę, tai laikas galvoti apie naują darbą.
3. Sukurkite mintyse svajonių darbą	Įvardykite, kas patinka ir nepatinka dabartiniame darbe, išvardykite visus iškilusius atsakymus.
4. Ištirkite darbo rinką ir apibrėžkite savo viziją	Gal tokio darbo, apie kurį svajojate, apskritai nėra? Tada pradėkite galvoti realiai.
5. Aiškiai nusistatykite prioritetus	Gal jums svarbi pusiausvyra tarp darbo ir šeimos? Gal jums svarbu dirbti trumpesnę darbo dieną ir pan.?
6. Rinkite informaciją apie dominantį darbą	Kaip atrodo įprastinė jūsų darbo diena? Kiek laiko turite darbui planuoti? Ar tenka ilgai dirbti? Ar tenka dirbti viršvalandžius?
7. Ryšiai, ryšiai ir dar kartą ryšiai	Patartina susidaryti pažįstamų sąrašą ir susisiekti su tais, kurie dirba jus dominančioje srityje.
8. Prieš keisdami darbą, įvertinkite visus „už“ ir „prieš“	Reikėtų susirašyti lentelėje visus „už“ ir „prieš“ darbo keitimą.
9. Dalyvaukite visuose būtinuose mokymuose	Jeigu yra galimybė, įvertinkite savo įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus naujam darbui. Dažnai prireikia pastangų, kurias galima apibūdinti kaip pastangas *pasidaryk pats*, t. y. pats pasimokyk, lankyk kursus ir pan.
10. Įstenkite parodyti savo vertę	Per pokalbį dėl darbo jūsų besiklausantis žmogus turi patikėti, kad pajėgsite sėkmingai susidoroti su darbu. Turite gebėti parodyti, kad jūsų profesinė patirtis padės jums išsiugdyti norimam darbui būtinų darbo įgūdžių.

Net jei jaučiatės dar nepasirengę keisti karjeros pobūdį, galbūt vis dėlto būtų protinga pradėti tai planuoti jau dabar. Niekada nebūkite tikras, kiek laiko eisite dabartines pareigas. Nelaukite, kol liksite be darbo.

B planas – tai gerai apgalvota strategija, kaip nedelsiant susikurti įdomių naujų galimybių, jei dabartinis darbas (A planas) prarastų savo patrauklumą arba jo tiesiog nebeliktų.

Sėkmingiausi karjeros viražai pavyksta tiems, kurie įsitraukia į netvarkingą bandymų ir klaidų procesą. (Chapman, 1993).

Nesėdėkite, ausdami svajas ir leisdami vaizduotei penėti jūsų fantazijas – geriau iškart pereikite į realią eksperimentavimo aplinką. (Chapman, 1993).

INSEAD instituto (Prancūzija) organizacinės elgsenos profesorė H. Ibara siūlo pamiršti tradicinę darbo paieškos strategiją. Pirmiausiai reikia sužinoti, kuo gyvenime norėtumėte užsiimti, įgyti žinių ir tik tada įgyvendinti gerai apgalvotą darbo paieškos strategiją.

Pritaikydami šią naują – bandymų ir klaidų – strategiją, žmonės gauna patirties čia ir dabar, ja remiasi spręsdami, ko galėtų tikėtis ir norėti iš darbo. Todėl minėta profesorė pataria stačia galva nerti į dominančias alternatyvias karjeras.

Savanoriškas darbas – tai būdas išbandyti įvairias karjeros alternatyvas ir įgyti patirties, įgūdžių, kurie vėliau gali būti pritaikyti siekiant sėkmės versle ir karjeroje. Yra daug tokio darbo privalumų, tačiau reikia nusistatyti ir sąnaudas, t. y. kiek laiko, pinigų ir pastangų tam prireiks skirti.

Savanoriško darbo nauda karjerai

Nauda

- ☞ Pasitenkinimo ir pažangos jausmas.
- ☞ Didėjanti savigarba.
- ☞ Tarnavimas bendruomenei.

Galimybės

- ☞ Įgyti įgūdžių ir patirties, kuriuos vėliau galima *konvertuoti* į verslo sėkmę ir apčiuopiamus karjeros laimėjimus.

Ne pelno organizacijų nauda vadovo karjerai

1. Daugiau galimybių mokytis vadovauti. Tokiu būdu mokomasi mažos rizikos aplinkoje, nes pasirodę prasčiau, nei dera žvaigždei, patirsite daug švelnesnes pasekmes, negu suklydę verslo pasaulyje, kuriame už viską reikia mokėti.

2. Galimybė žengti koja kojon su verslu. Galimybė įgyti jūsų darbovietei reikalingų naujų gebėjimų.

3. Gera pradžia. Pradedantiems karjerą versle tai gali būti gera patirtis.

4. Įkvėpimo galia. Savanoriškas darbas suteikia žmogui įkvėpimo, paveikia žmogaus karjerą ir asmeninį gyvenimą.

5. Galimybė plėsti akiratį. Galimybė susipažinti, dirbti su naujais žmonėmis.

6. Dar spalvingesnė įvairovė. Galimybė pažvelgti, kaip tas pačias problemas sprendžia kitos organizacijos.

7. Proga įsilieti į bendruomenę. Galimybė patirti pasitenkinimą ir priklausymo bendruomenei jausmą.

8. Tai ne tik gerai – tai gerai jums! Altruistinis elgesys siejamas su gera fizine ir psichine sveikata. Yra nustatytas ryšys tarp altruizmo ir ilgesnės gyvenimo trukmės.

Kaip sustyguoti savo dabartinį darbą?

- ☞ Karjeros konsultacijos:
  - » 360° grįžtamojo ryšio apklausa.
  - » Šešėlio metodas.
  - » Pokalbis su viršininku ir su konsultuojamuoju.
  - » Pokalbis tik su konsultuojamuoju.
- ☞ *360° grįžtamojo ryšio apklausa* – kai konsultantas surenka visą informaciją apie asmenį ir jo darbo stilių iš visų aplinkinių ir informuoja konsultuojamąjį.
- ☞ *Šešėlio metodas* – konsultantas darbo metu būna su konsultuojamuoju ir užsirašinėja pastabas.
- ☞ Jūs nebūtinai turite keisti darbą. Dažnai pakanka tik šį bei tą pagerinti savo dabartiniame darbe – užsibrėžti naujus tikslus, taupiau naudoti laiką ir energiją, veiksmingiau valdyti darbe kylančias emocijas ar pagerinti santykius su tiesioginiu viršininku.
- ☞ Užsibrėžti ir pasiekti karjeros tikslus galima naudojantis karjeros konsultantų paslaugomis.
- ☞ Darbo sustygavimas – tai procesas, kurio metu įvertinama dabartinė padėtis, užsibrėžiami nauji tikslai, o vėliau individualiai kalbamasi su konsultantu (nuo mėnesio iki metų).
- ☞ Veiksmingas laiko ir energijos naudojimas gali gerokai padidinti jūsų darbo laimėjimus.

Dėl nuolat tobulėjančių technologijų, globalizacijos ir verslo pokyčių vis sunkiau pasiekti užsibrėžtus veiklos rodiklius, vadovų atsakomybės ribos nuolat plečiasi, o darbas verda 24 valandas per parą. Kita vertus, net labiausiai užsiėmęs vadovas gali imtis priemonių tokiam skubrumui pažaboti:

- ☞ Meditavimas ir atsipalaidavimo pratimai.
- ☞ Laiko planavimas, negailint jo sau.
- ☞ Sklandžiai dirbanti komanda.

- ☞ Laikas proto atgaivai namuose.
- ☞ Visų užduočių atlikimas (užsiėmimas pomėgiais), tik ne visų iš karto.

Emocijų valdymas – esminis įgūdis, būtinas norint pagerinti situaciją savo darbe.

Emocinis intelektas – gebėjimas pajusti kitų žmonių emocijas, perteikti savąsias ir bendrauti su kitais – gali būti netgi svarbesnis veiksnys darbe nei IQ. Iš Harvardo universitetą baigusių žmonių sėkmingiausią karjerą padarė ne tie, kurie turėjo aukščiausią IQ, o tie, kurie pasižymėjo aukščiausiu emociniu intelektu (EQ):

- ☞ Slopinti emocijas ne tik neveiksminga, bet net ir kenksminga. Reikia išmokti jas tinkamai valdyti, pavyzdžiui, pasitelkiant vidinį dialogą su savimi.
- ☞ Suvokite, kaip reaguojate į skirtingus žmones ar įvykius darbo aplinkoje. Verta prisiminti Sokrato mintį – *pažink save*. Šis patarimas apima visą emocinio intelekto esmę – gebėjimą suvokti savo jausmus, jiems kylant.
- ☞ Optimizmas būtinas norint išlaikyti motyvaciją ir *neperdegti*.
- ☞ Išsiugdžius empatijos jausmą – gebėjimą jausti kitų emocijas, bus lengviau vadovauti, organizuoti ir spręsti konfliktus.

Pačias stipriausias organizacijas sukuria emociškai raštingi (intelektualūs) žmonės.

Kaip sustiprinti EQ?

- ☞ Užuot slopinę emocijas, jas kontroliuokite.
- ☞ Atpažinkite savo *raudonuosius mygtukus*.
- ☞ Jei nesate optimistas, tapkite juo.
- ☞ Jauskite kitų emocijas.
- ☞ Naudokite savo emocinį intelektą, kad padėtumėte jį sustiprinti ir kitiems.

Jei norite geriau valdyti savo karjerą, bene daugiausiai naudos galite tikėtis iš asmeninių ryšių ugdymo. Reikia išplėtoti kuo įvairesnį (3 rūšių) tinklą ir neužmiršti, kad tokiuose santykiuose duoti yra ne mažiau svarbu nei imti.

Asmeninių ryšių tinklas

- ☞ Užduočių vykdytojų tinklas – tai žmonės, kurie atlieka didžiąją dalį jūsų darbo.
- ☞ Karjeros ryšių tinklas – tai žmonės, kurie gali patarti, nukreipti ar įvertinti.

- ☞ Socialinis tinklas – žmonės, su kuriais santykiai yra pagrįsti abipuse simpatija ir socialiniu bendravimu.

Tai, ką žinote, visada priklausys nuo to, ką pažįstate.

Ryšių plėtojimo grupės yra formalesnis verslo galimybių paieškos būdas nei, tarkime, organizuojami vietiniai renginiai. Tokių grupių nariai nedviprasmiškai įsipareigoja padėti vieni kitiems. Tai yra pagrindinis jų verslo prioritetas.

Ryšių plėtojimo grupės

- ☞ Vienai profesijai arba veiklos rūšiai atstovauja tik vienas žmogus.
- ☞ Grupės nariai susitinka kas savaitę ar du kartus per mėnesį.
- ☞ Tikimasi, kad nariai dalyvaus daugelyje susirinkimų ir vieni kitiems teiks rekomendacijų.
- ☞ Narių skaičius – 25–35.

Be ryšių plėtojimo, dar vienas svarbus dalykas karjeros kelyje gali būti santykių užmezgimas su mentoriumi – labiau patyrusiu asmeniu, kuris galėtų patarti ir paremti. Patariama užmegzti santykius su 3 tipų mentoriais:

1. Organizacijos mentoriumi – jūsų organizacijos žmogumi, su kuriuo galėtumėte dalytis mintimis apie įmonę, jūsų verslo sritį ar pan.

2. Įgūdžių mentoriumi – žmogumi, kuris yra įvaldęs jūsų profesinę sritį ir kuriam patinka mokyti kitus.

3. Karjeros mentoriumi – asmenybe, kokia norėtumėte tapti po 10–20 metų.

Parengta pagal: *Managing Yourself for the Career You Want (The Results-Driven Manager Series)*. (2004). By Harvard Business School Press.

3. PIRMIEJI ŽINGSNIAI ORGANIZACIJOJE: ĮĖJIMAS

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- apibūdinti organizacinio pokyčio fazes;
- identifikuoti ir apibūdinti įėjimo į organizaciją procesą;
- įvardyti ir apibūdinti darbuotojų ir organizacijų lūkesčius;
- identifikuoti ir apibūdinti darbuotojų ir organizacijų interesus įėjimo etape.

Įėjimas į organizaciją (angl. *organizational entry*) – tai procesas, kurio metu iš išorės individas patenka į organizacijos vidų. Tai gali būti atėjimas į verslo organizaciją, mokyklą, universitetą ir t. t. Šis procesas susideda iš dviejų veiklų. Iš vienos pusės, kiekvienas asmuo ieško ir vertina organizacijas, kurios labiausiai atitinka jo poreikius ir vertybes. Iš kitos pusės, organizacija taip pat renkasi ir vertina potencialius darbuotojus, jų žinias ir gebėjimus, siekdama geriausio rezultato firmai.

Išskiriamos keturios organizacinio perėjimo proceso fazės, kurių kiekvienoje tiek individas, tiek organizacija turi atlikti daug įvairių užduočių:

- verbavimas;
- atranka;
- orientavimas;
- socializacija.

Verbuojant vyksta abipusė paieška. Kiekvienas individas renka informaciją apie galimas darbo vietas, organizacijas, o organizacijos ieško naujų darbuotojų ir juos pritraukia į organizaciją. *Atranka* apima abipusį pasirinkimą. Šio proceso metu darbuotojas interviu metu susipažįsta su organizacijomis, jas vertina ir pasirenka jam geriausią. Pagrindinis samdančios organizacijos tikslas šio proceso

metu – įvertinti kandidatus ir juos išlaikyti organizacijoje. *Orientavimas* svarbus pirminiam prisitaikymui. Asmuo turi įveikti stresą, susijusį su darbu naujoje organizacijoje, o firma privalo pateikti reikalingos informacijos naujam darbuotojui ir stengtis, kad organizacijoje jis jaustųsi gerai. Paskutiniojoje, *socializacijos*, fazėje naujas darbuotojas išmoksta atlikti reikalingus darbus ir įgyja patirties, o organizacija naudoja įvairias priemones, siekdama paveikti darbuotojo elgesį ir požiūrį į organizaciją, kad jis suaugtų su organizacija.

Visose fazėse labai svarbu, kad individas ir organizacija derėtų. Potencialaus darbuotojo gebėjimai ir organizacijos reikalavimai kandidatams turi atitikti, be to, individo poreikiai turi sutapti su organizacijos siūlomu atlygiu ir kitomis skatinimo priemonėmis. Jei šie veiksniai neatitinka, individas nusivilia, jaučia nepasitenkinimą, o organizacija susiduria su mažesniu darbo efektyvumu.

Organizacinio perėjimo lūkesčiai

Abu organizacijų pasirinkimo modeliai yra susiję su kiekvieno individo lūkesčiais. Darbuotoją traukia tam tikra organizacija, kurioje jis tikisi įdomaus darbo, gerų darbo sąlygų, galimybės savarankiškai priimti sprendimus, finansinio saugumo ir kitų veiksnių. Nesvarbu, kokie yra kiekvieno individo lūkesčiai: jie gali skirtis tarpusavyje, tačiau aišku tai, kad jie daro labai didelę įtaką individo pasirinkimui. Vis dėlto dažnai susiduriama su situacija, kai daugelio naujų darbuotojų viltys būna nerealios, ir tik patekę į organizaciją jie patiria *tikrovės šoką*: nusivilia, jaučia nepasitenkinimą, susidūrę su realiu darbu organizacijoje, kuris neatitinka jų lūkesčių. 6 lentelėje aprašoma, kokie būna darbuotojų lūkesčiai ir su kokia tikrove jie susiduria, pradėję dirbti naujoje organizacijoje.

Nerealių lūkesčių vertinimas

Žinodami, kad lūkesčiai daugiausia formuoja kiekvieno individo pasirinkimą ir jų realumas yra labai svarbus siekiant išvengti nusivylimų, nepasitenkinimo ir kitų veiksnių, kenkiančių ne tik individui, bet ir organizacijai, būtina atsakyti į šiuos klausimus: kodėl darbuotojai kupini nerealių lūkesčių? Kokiu pagrindu formuojasi tokie lūkesčiai? Kodėl jie nerealūs? Yra nustatyta daug veiksnių, padėsiančių atsakyti į šiuos klausimus.

6 lentelė. Lūkesčių ir tikrovės palyginimas

Lūkesčiai	Patirtis
Aš turėsiu visišką laisvę priimti sprendimus, susijusius su mano darbo atlikimu.	Mano vadovas man nurodo, ką ir kaip turiu daryti.
Dauguma projektų bus įdomūs ir svarbūs.	Turiu atlikti nesibaigiančias nereikšmingas kasdienes užduotis.
Vadovas įvertins mano atliktą darbą.	Iš tiesų nežinau, kaip esu vertinamas darbe.
Atlyginimas didės priklausomai nuo to, kaip gerai atliksiu savo darbą.	Atlyginimas ir kitos skatinimo priemonės nepriklauso nuo mano darbo rezultatų ir pastangų.
Galėsiu prašyti iš firmos naujausių priemonių ir technologijų, kad padėčiau organizacijai.	Žmonės atsisako mano pasiūlymų net ir žinodami, kad seni įrengimai nėra tinkami veiksmingam darbui.
Galėsiu nesunkiai suderinti darbą su šeimyniniais įsipareigojimais.	Mano darbas ir šeimyniniai įsipareigojimai trukdo vienas kitam.

Profesinis perėjimas. Tai – viena pagrindinių priežasčių, sąlygojančių nerealius lūkesčius. Profesinis perėjimas vyksta tuomet, kai žmogus pereina iš vienos organizacijos į kitą arba kai darbuotojas keičia darbą toje pačioje organizacijoje. Pavyzdžiui, baigęs mokyklą, asmuo patenka į organizaciją ir susiduria su daugybe skirtumų, kuriais pasižymi senoji ir naujoji aplinka, t. y. skirtingos darbo užduotys, elgesio normos, lūkesčiai. Iš tiesų studento ir darbuotojo gyvenimas labai skiriasi. Beje, kai asmuo pereina iš vienos organizacijos į kitą, skirtumas nėra toks ryškus, kaip studentui pereinant į darbo aplinką.

Galima įvardyti daugybę studento ir darbuotojo vaidmenų skirtumų. Visų pirma studentai dirba trumpais ciklais, trimestrais arba semestrais. Jie tam tikrus projektus ar užduotis atlieka per vieną ar kelis semestrus, greitai sulaukia jų pabaigos ir tarytum patiria laimėjimą, įveikę vieną etapą. Palyginti su darbo aplinka, projektai ne visuomet turi aiškią pabaigą ar gyvavimo laikotarpį, gali tęstis dvejus trejus metus arba taip niekad ir nesibaigti. Baigęs kiekvieną kursą, studentas tarsi *paaukštinamas* ir perkeliamas į kitą kursą. Darbo aplinkoje augimas ne visada gali būti toks dažnas ir reguliarus.

Be to, galima pastebėti skirtumų, egzistuojančių tarp studentų ir dėstytojų, tarp darbuotojų ir jų vadovų. Iš tiesų studentai netgi neturi tiesioginio vadovo, kuriam būtų pavaldūs. Dažnai jie gali pasirinkti (ar

išvengti) tam tikrų dėstytojų, jei jie nepriimtini, kurso metu gali juos keisti. Darbo aplinkoje tokia atranka ir galimybė išvengti beveik neįmanoma, todėl naujas darbuotojas turi taikytis ir paklusti viršesniems, nepriklausomai nuo to, ar jie jam patinka, ar ne. Taip pat studentai yra įpratę greitai gauti rezultatus: semestro pabaigoje išlaiko egzaminus ir netrukus gauna aiškius įvertinimus. Darbe įvertinimai nėra tokie dažni ir taip aiškiai apibrėžti.

Nauji darbuotojai, nebūtinai aukštąją mokyklą baigę studentai, susiduria su tam tikrais organizacijos keliamais reikalavimais, kurie jiems iki tol buvo nežinomi. Tai gali būti priklausomybė nuo kolegų, vadovų, žemas laisvės ir savarankiškumo lygis, organizacijos politika, kultūra ir vertybės. Organizacija dažnai nėra linkusi taikytis prie darbuotojo, nepasitiki juo iš karto. Todėl griežta kontrolė, kasdienės užduotys, žemas atsakomybės lygis būdingi organizacijai, siekiančiai užsitikrinti gerą naujų darbuotojų darbą.

Verbavimo procesas. Šis procesas taip pat dažnai minimas kaip viena iš priežasčių, sąlygojančių nerealių lūkesčių atsiradimą. Dažnai organizacijos, siekdamos pritraukti naujų darbuotojų, pagražina informaciją apie pareigas, organizaciją, darbo sąlygas ir pan.

Kad tai suprastume, panagrinėkime verbavimo procesą. Jo metu kiekvienos organizacijos tikslas – pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų. Norėdama patraukti ir išlaikyti jų dėmesį, firma save *pardavinėja*. Ji tai daro iš dalies prisistatydama ir truputį pagražindama pasakojimus apie darbą organizacijoje. Net ir paviršutiniška firmų darbo skelbimų apžvalga leidžia pastebėti, kaip organizacijos pabrėžia savo privalumus: viliojantis ir įdomus darbas, atlygis priklauso nuo rezultatų, įvairios skatinimo priemonės, atitinkamas įvertinimas ir t. t. Tokiu atveju reikia įsitikinti, ar organizacijos iš tiesų gali ištesėti savo pažadus. Taigi, nesunku pastebėti, kad firma, pateikdama tokią informaciją, neretai sukuria pagrindą atsirasti nerealiems lūkesčiams.

Ne visuomet organizacija sąmoningai meluoja, tiesiog prisistatydama tik iš gerosios pusės potencialiems kandidatams sukuria klaidingą įspūdį, todėl šiems susidūrus su realiu darbu, dažnai lūkesčiai būna nepatenkinami.

Kita vertus, verbavimo procese dalyvauja ne vien organizacija, bet ir individas. Jis, siekdamas sudominti tam tikrą firmą, apie save pateikia ne visą informaciją: pabrėžia savo stipriąsias savybes ir nuslepia silpnąsias. Toks abipusis informacijos pagražinimas ar jos nuslėpimas dažnai

sąlygoja abiejų pusių nepasitenkinimą. Norint to išvengti, tiek organizacija, tiek individas turi stengtis pateikti apie save kuo realesnės ir tikslesnės informacijos.

Organizacijų stereotipai. Dauguma kandidatų yra susidarę išankstinę nuomonę apie tam tikras organizacijas, netgi geriau su jomis nesusipažinę. Egzistuoja tam tikrų šios srities stereotipų. Pavyzdžiui, individai vienaip suvokia mažas, kitaip – dideles organizacijas, turi skirtingą požiūrį į individualias įmones. Dažnai kandidatai organizacijas vertina pagal jų galimybes, produktus, darbo santykius, administravimą, geografinę ir finansinę padėtį. Visi šie veiksniai turi įtakos žmonių pasirinkimui dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje.

Tam tikri stereotipai apie organizacijas sukuria klaidingą jos įvaizdį. Asmuo, kuris pagal stereotipus iš tam tikros organizacijos tikisi gerų darbo sąlygų, greitai kilti karjeros laiptais ir pan., gali nesistengti labiau su ja susipažinti arba nepriimti kitokios informacijos apie organizaciją.

Mokymosi procesas. Apie skirtumus, kurių yra studijų ir darbo aplinkoje, jau kalbėta. Tačiau paminėtina dar keletas dalykų. Dažnai studentai yra išmokomi tam tikrų specialybių, suteikiama jiems reikalingų žinių, tačiau niekas jų nesupažindina su tikrąja darbo aplinka. Dėstytojai studentams siekia įdiegti savigarbos jausmą, didžiulį entuziazmą siekti savo karjeros. Nenuostabu, kad tokie studentai išeina iš mokyklų kupini nerealių lūkesčių ir visuomet tampa nepatenkinti ir nusivylę, kai susidūria su tikruoju darbu.

Patirties trūkumas. Dalis kandidatų ieško darbo, neturėdami jokios patirties, – tai iš dalies taip pat sąlygoja nerealių lūkesčių atsiradimą. O asmenys, turintys darbo patirties, ieškodami naujo darbo kruopščiau renka informaciją apie galimus darbdavius ir atidžiau ją analizuoja. Įvairi patirtis asmeniui padeda suvokti, kad visos organizacijos yra skirtingos, ir niekuomet jų nevertina pagal stereotipus.

Saviapgaulė. Jau aptarta, kaip dėl aplinkos įtakos atsiranda nerealių lūkesčių. Svarbu aptarti ir tai, kad kartais individai save apgaudinėja tikėdami tuo, kuo nori tikėti. Žmonės tikisi, nori tokio darbo, kuris atitiktų jų patirtį. Kodėl žmonės save apgaudinėja? Visų pirma kandidatai, pradžioje susidomėję ir susižavėję darbu tam tikroje organizacijoje, iškreipia arba ignoruoja neigiamą informaciją, nes nenori priimti nepageidaujamos informacijos apie savo pasirinktą organizaciją. Jei yra tik kelios alternatyvos, individas girdi tik gerus dalykus apie galimą savo darbo vietą.

Informaciją iškreipia individo patiriama įtampa prieš priimant tam tikrą sprendimą ir atmetant ne tokias patrauklias alternatyvas. Tokiu atveju asmuo mėgina save įtikinėti, kad priėmė teisingą ir geriausią sprendimą. Bet kokia neigiama informacija tik trukdytų. Žmonės dirbtinai didina pasirinktos organizacijos patrauklumą ir menkina tos, kurią atmetė. Ignoruodami neigiamą informaciją, individai, patekę į tikrą darbo aplinką, nusivilia, nes jų matytas organizacijos paveikslas neatitinka tikrovės.

Dažnai darbo ieško jauni asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 18 iki 25 metų. Tuo metu, atrodo, svarbiausia galvoti apie karjerą, geriausios organizacijos pasirinkimą, norimų pareigybių prisiėmimą. Tačiau net ir vyresnio amžiaus individai neretai susiduria su tomis pačiomis verbavimo, atrankos ir orientavimo problemomis. Pagrindinis skirtumas tas, kad vyresnio amžiaus asmenys, ieškodami darbo, turi daugiau patirties, jų sprendimai būna labiau apgalvoti ir kruopštesni.

Organizaciniai žingsniai priimant darbuotojus

Kiekviena organizacija turi vystyti ir tobulinti tris veiksmus priimdama darbuotojus. Pirmiausiai ji privalo pritraukti talentingų ir kvalifikuotų kandidatų į organizaciją ir juos sudominti. Antra, turi būti verbuojama realiais pažadais. Trečia, organizacija privalo kruopščiai įvertinti kiekvieną kandidatą ir palaikyti ryšį tik su tais, kurie ateityje gali būti geri darbuotojai.

Kandidatų viliojimas. Organizacija negali užpildyti savo funkcinių darbo vietų, kol nesudomina talentingų ir kvalifikuotų kandidatų, kad šie dalyvautų verbavimo procese. Galima išskirti keletą svarbių dalykų, nulemiančių kandidatų priviliojimo verbavimo procesui sėkmę. Daugumos kandidatų valdytojo, specialisto pareigoms užimti pirmasis kontaktas su organizacija būna per verbuotoją atrankos interviu metu. Kandidatai teigiamai vertina interviu tada, kai verbuotojas yra gerai susipažinęs su kandidato biografija, įsigilinęs į kandidato lūkesčius ir norus bei jų atitiktį būsimoms pareigoms.

Svarbus ir verbuotojo elgesys interviu metu. Verbuotojai, kurie užduoda tiesiogiai su būsimu darbu susijusių klausimų, nuoširdžiai atsako į kandidatų klausimus ir aptaria karjeros planus, padeda susiformuoti teigiamam kandidatų požiūriui. Todėl organizacija privalo

atkreipti dėmesį į pirminį interviu ir tinkamai paruošti verbuotojus, kad kandidatams būtų suteikta teisinga informacija apie organizaciją.

Baigiant pirminį interviu su kandidatu, organizacija nusprendžia – kandidatai pateks į antrąjį etapą ar ne. Dauguma kandidatų tikisi sulaukti teigiamo atsakymo per 1–3 dienas. Jei per tiek laiko atsakymo negaunama, kandidatai tai supranta kaip neigiamą atsakymą. Organizacijos turėtų į tai atkreipti dėmesį.

Antrajame etape, kai kandidatai supažindinami su organizacija, labai svarbi kito vizito aplinka. Kandidatai susidaro teigiamą įspūdį, kai antrojo pokalbio metu gali susitikti su vadovais ir prižiūrėtojais, kurie atsako į jiems kylančius klausimus dėl organizacijos tvarkos, politikos ir kt.

Praktiškasis verbavimas. Pirminiame verbavimo etape būtina kandidatams sudaryti gerą įspūdį. Tačiau jis gali tapti pernelyg teigiamas, jei nesiremiama tikrove. Dažniausiai būsimas darbas ir organizacija piešiama per optimistiškai. Toks darbo pristatymas vadinamas tradiciniu (TDP) ir neatitinka realistinio darbo pristatymo (RDP), kai nurodomos teigiama ir neigiama darbo pusės.

Realus organizacijos ir būsimo darbo pristatymas sumažina kandidatų skaičių. Kita vertus, jų lūkesčiai labiau atitinka būsimą darbą ir būna mažiau nusivylimo. Be to, RDP padeda dar verbuojant suprasti būsimas kliūtis ir įvertinti save, ar sugebės jas įveikti. Trečia, kandidatai gali susižavėti organizacija, kuri prisistato kaip tokia, kokia yra iš tiesų.

Ar realus darbo pristatymas veiksmingas? Svarbiausias praktiškojo verbavimo siekis yra sumažinti savanorišką naujų darbuotojų kaitą. Prie tokios išvados prieita atlikus tyrimus, kurių metu buvo apklausti darbuotojai, verbavimo proceso metu susipažinę su realiu darbo pristatymu, ir darbuotojai, susipažinę su tradiciniu pristatymu. Kita vertus, ne kiekvienu atveju sulaukiama tokio paties efekto. Dažniausiai žmonės renkasi tas organizacijas, kurios pasitelkia TDP.

Apibendrintai galima išskirti keletą atvejų, kada geriau pasirinkti realųjį darbo pristatymą:

- ⇨ Kai kandidatas išrankus norimo darbo pasiūlymo atžvilgiu. Jei asmuo turi keletą darbo pasiūlymų, dažnai jis nori save išbandyti ir organizacijose, kurios nurodo neigiamą darbo pusę. Kai asmuo turi keletą alternatyvių galimybių įsidarbinti, jis gali iškrai-

pyti ar net nekreipti dėmesio į neigiamą informaciją verbavimo proceso metu.

- ⇨ Kai kandidatas turi nerealių lūkesčių, kurie yra susiję su RDP trūkumais. Apie būsimus trūkumus jis žino dar prieš verbavimo proceso pradžią.
- ⇨ Kai kandidatas anksčiau yra turėjęs problemų dėl darbo reikalavimų, nepateikus realaus organizacijos pristatymo.
- ⇨ Kai RDP metu pateikiama suprantama, kūrybinga ir nuosekli informacija. Jeigu kandidatą pasiekia dviprasmiška ir prieštaringa informacija, jis gali jos nesuprasti. Dėl to organizacija gali nesulaukti norimo kandidatų skaičiaus arba padažninti savanorišką darbuotojų atsistatydinimą.
- ⇨ Kai informacija pateikiama išskiriant svarbiausius ir kandidatams aktualius dalykus. Galbūt tam tikra informacija ir nebus artima daliai kandidatų, tačiau daugumai ji bus patraukli.
- ⇨ Kai kandidatams pateikiamas optimalus realumo kiekis. Verbavimo proceso metu dažnai nupiešiama tiktai dalis tikrosios padėties, tačiau per daug neigiamos informacijos gali išgąsdinti kandidatus. RDP nesumažina organizacijos galimybių pritraukti gabių ir kvalifikuotų darbuotojų.

RDP yra svarbus verbavimo proceso įrankis. Jis ne tik sumažina naujų darbuotojų savanorišką atsistatydinimą, bet ir leidžia organizacijai susikurti teisingos ir darbuotojais besirūpinančios įstaigos įvaizdį. Be to, realiojo verbavimo metu nurodoma, jog darbas turi keletą neigiamų elementų (pavyzdžiui, didelė kontrolė). Tai reiškia, jog šios neigiamos savybės nebus šalinamos iš organizacijos dar ilgą laiką.

Įvertinimas ir atranka

Organizacijai pritraukus ir užverbavus perspektyvių darbo kandidatų, kitas žingsnis yra įvertinimas ir atranka. Organizacija nusprendžia, pagal kokius principus bus atrenkami darbuotojai. Pirmiausiai bandoma įvertinti kandidato žinių, gabumų atitiktį darbo vietai. Kai kuriose organizacijose stengiamasi parinkti žmogų, kuris atitinka ir jos strategiją, politiką, kultūrą.

Dažniausiai pasirenkamas vienas arba tam tikras skaičius kriterijų, pagal kuriuos nusprendžiama, kuris kandidatas bus įdarbintas. Pavyzdžiui, Bilas Geitsas, kompanijos „Microsoft“ savininkas, svarbiausiu kriterijumi

laiko intelektą, oro linijos „Southwest“ – sąžiningumą. D. Bowenas, G. Ledfordas ir B. Nathanas (2003) organizacijoms siūlo keturis žingsnelius, kurie padėtų rasti darbui ir organizacijai tinkamiausią asmenį.

Pirmasis žingsnis – organizacija turėtų įvertinti bendrą darbo aplinką, nustatyti komponentus, kurie labiausiai sąlygoja darbo sėkmę.

Antrasis žingsnis – organizacija turi numatyti žmogaus tipą, kuris reikalingas užimti darbo vietą. Kompanija numato, kokių savybių, žinių, sugebėjimų turi turėti žmogus, kad galėtų užimti šią vietą.

Trečiasis žingsnis – įvertinti, kiek individas atitinka keliamus reikalavimus. Asmens atitikimas gali būti įvertintas keliais būdais. Tai – struktūrizuotas interviu, ankstesnio darbo patirtis, pažinimo galimybių testas, išsilavinimas, asmenybės testas. Labiausiai paplitęs yra pažinimo galimybių ir asmenybės testas. Kartais naudojama keletas kombinuotų formų.

Ketvirtasis žingsnis vykdomas jau įdarbinus asmenį. Kompanijos privalo aprūpinti naująjį darbuotoją supažindinimo, mokymo ir kitomis programomis, kurios padėtų darbuotojui prisitaikyti. Taip naujasis darbuotojas pasijus lauktu ir įvertintu firmos nariu.

Individo žingsniai įėjimo etape

Žvelgiant iš individo pozicijos, pirmasis organizacinio įdarbinimo tikslas – gauti siekiamą darbą. Žmogus gali suplanuoti žingsnelius, kurie leistų padidinti tikimybę, kad rezultatas bus pasiektas. Galima išskirti penkis šio siekio įgyvendinimo žingsnius:

- Savimonės vystymas (talentai, interesai, tinkamumas).
- Ateities darbdavių nustatymas (bendrauti ir pasakoti apie savo poreikius ir galimybes).
- Tinkamas elgesys apklausos metu.
- Organizacijos įvertinimas.
- Organizacijos pasirinkimas.

Savimonės vystymas

Turėtų būti aišku, kokia svarbi karjeros valdymui yra savimonė. Neįmanoma įvertinti darbų ir organizacijų nesuprantant asmeninių žmogaus talentų ir interesų. Organizacijos įdarbinimo procese kandidatai sužino apie įvairias organizacijas. Ši informacija gali būti panaudota

įvertinant alternatyvias organizacijas ir padėti asmeniui suprasti savo tinkamumą atitinkamoms pareigoms.

Ateities darbdavių nustatymas

Išskiriami penki darbo vietų šaltiniai: mokymo įstaigos darbuotojų rekomendacijos ir stendai, tiesioginis prašymas, asmeninės pažintys, skelbimai laikraščiuose ir žurnaluose, įdarbinimo agentūros. Į šį sąrašą būtų galima įtraukti ir profesionalius interneto puslapius, kuriuose galima rasti informacijos apie darbo galimybes.

Mokymo įstaigos darbuotojų rekomendacijos ir stendai labiausiai paplitę tarp studentų. Specialistai, vadovai ir technikos specialybę turintys asmenys, kurie neseniai pakeitė darbą, dažniausiai naudojosi asmeninėmis pažintimis ieškodami naujo darbo. Šis darbo paieškos būdas asmenims suteikia daugiausiai pasitenkinimo.

Galima išskirti du asmeninių kontaktų tipus:

- Šeimos nariai, draugai ir pažįstami.
- Darbo kontaktai – esami ir buvę vadovai, kolegos ir mokytojai.

Apskritai jauniems žmonėms ieškant darbo sunkiau naudotis asmeninėmis pažintimis, nes jų pažįstamų rate nėra labai patyrusių asmenų. Tačiau niekada nevėlu šį ratą praplėsti. Svarbu įvertinti visus galimus informacijos apie galimas darbo vietas šaltinius. Bendrakursiai, vyresnieji studentai, giminaičiai, šeimos draugai gali tapti puikiais informatoriais. Tačiau neužtenka tik su jais bendrauti. Reikia jiems papasakoti apie savo poreikius ir galimybes.

Veiksmingas elgesys apklausos metu

Kaip ir organizacijos, kandidatas turi įvykdyti keletą uždavinių verbavimo į darbo vietą procese. Jis turi padaryti išskirtinį įspūdį darbo siūlytojams ir surinkti naudingos informacijos apie kompanijas, įvertinti alternatyvas. Kartais šie uždaviniai gali vienas kitam prieštarauti.

Organizacijos, prieš priimdamos į darbą, gali išnagrinėti kandidatų išsilavinimą, darbo patirtį, naudoti psichologinius testus arba išbandymus, susijusius su technika, taip pat imti interviu. Todėl kandidatai į darbo vietą turi žinoti veiksnius, nulemiančius apklausos sėkmę. Kandidatas geriau pasirodo apklausos metu, kai jau yra susipažinęs su organizacija, įžvalgiai klausinėja, sklandžiai kalba.

Pirmasis aspektas ruošiantis apklausai – informacijos apie organizaciją susiradimas. Jos galima gauti iš laikraščių, žurnalų, interneto puslapių, kitų žmonių (šeimos narių, draugų, įvairių organizacijų) ir iš toje firmoje dirbančių žmonių.

Daugeliui žmonių įdarbinimo interviu kelia nerimą. Jaudulio valdymas gali lemti asmens karjerą. Specialiojoje literatūroje pateikiama patarimų, kaip slopinti jaudulį:

- Pažinkite save. Žmonės, žinantys, ko nori, yra laisvesni interviu metu, ramiau ir tiksliau atsakinėja į užduotus klausimus apie karjeros tikslus ir būsimą indėlį į organizaciją.
- Būkite surinkęs duomenų apie įstaigą ir pasiruoškite galimiems klausimams.
- Dalyvaukite programose, kuriose mokoma, kaip elgtis apklausos metu. Tokias programas organizuoja universitetai, koledžai bei kitos organizacijos.

Planavimas ir pasiruošimas apklausai kandidatą darbo vietai užimti moko nuoširdžiai, laisvai bendrauti ir suteikia daugiau pasitikėjimo savimi.

Organizacijos įvertinimas ir pasirinkimas derinant individo ir organizacijos interesus

Organizacijos turi kuo efektyviau verbuoti ir drauge pateikti realų prisistatymą – parodyti savo privalumus ir trūkumus. Realus organizacijos pristatymas gali sumažinti savanorišką naujų darbuotojų kaitą.

Asmenys taip pat turėtų valdyti savo įsidarbinimo procesą. Jie turi gerai apmąstyti, kokioje darbo aplinkoje norėtų dirbti, turi mokytis ir pasiruošti įdarbinimo interviu bei priimti sprendimą, pagrįstą informacija ir savęs įvertinimu.

Kaip matyti, įeinant į organizaciją, individo ir organizacijos poreikiai bei tikslai gali nesiderinti. Kad išvengtų panašių nesuderinamumų, individai turėtų imtis išsamios savianalizės ir pasirūpinti pateikti tikslios informacijos apie save pačius potencialiems darbdaviams. Organizacijos turėtų pateikti realistinį darbo pristatymą, parodyti kandidatams tiek teigiamus, tiek neigiamus darbo aspektus.

Apibendrinant įėjimo į organizaciją etapą galima teigti, kad įdarbinimas yra procesas, kurio metu kandidatai juda iš organizacijos išorės į vidų. Labai svarbu, kad atitiktų žmogaus talentai, poreikiai ir darbo reikalavimai, nauda. Kandidatai turi lūkesčių, kurie paskatina pasirinkti

tam tikrą darbą ir organizaciją. Dažnai šie lūkesčiai nerealūs. Jų dažniausiai atsiranda pereinant iš vienos pakopos į kitą, pavyzdžiui, baigiant universitetą ir pradedant dirbti. Nauji darbuotojai greitai nusivilia, jei jų lūkesčiai naujojo darbo atžvilgiu neatitinka tikrovės.

Šeši populiarūs metodai, kuriuos taiko organizacijos savo darbuotojams pažinti ir ugdyti

Yra išskirtos šešios pagrindinės strategijos, kurias organizacijos naudoja naujų darbuotojų profesinei karjerai vystyti (Petkevičiūtė, 2002): *nuskęsti arba išplaukti* (darbuotojui nesuteikiama labai daug atsakomybės, darbo pobūdis nelabai aiškus); nugalėjimo patirtis (darbuotojui duodama užduotis, kurios jis tikrai neįvykdys); mokslo ir darbo derinimas (darbuotojas gauna užduočių-iššūkių); darbas mokymo metu (asmuo visą mokymo programą pereina su trumpomis pertraukomis); mokymo programa, panaši į mokslo ir darbo derinimo strategiją (asmuo gauna užduočių, kurios leidžia jam stebėti visą darbo aplinką); vientisumo strategija (asmens sugebėjimai įvertinami darbu, ir tik po to jam skiriamas reikiamas mokymas).

Metodas *nuskęsti arba išplaukti:* darbuotojui nesuteikiama labai daug atsakomybės, tačiau ir darbo pobūdis nėra labai aiškus, galima sulaukti šiokios tokios viršininko pagalbos. Darbuotojui paliekama galimybė pačiam suprasti savo užduotis ir galvoti apie užduočių sprendimą. Tokio metodo sėkmė priklauso nuo to, ką organizacija laiko sėkme ir nesėkme.

Metodas *nugalėjimo patirtis* – kai žmogui duodama užduotis, kurios jis tikrai neįvykdys. Darbuotojas puola į neviltį ir stengiasi visko mokytis iš vadovo.

Metodas *mokslas ir darbas* – kai asmuo kiekvieną dieną gauna užduočių, dažnai labai pažangių, be to, jam skiriama pagalba – patyręs darbuotojas. Šios strategijos sėkmė priklauso nuo darbo kokybės, laukiamo mokymo lygio ir nuo treniravimo kokybės bei lygio.

Darbas mokymo metu – kai asmuo pereina visą mokymo programą su trumpomis pertraukomis, skirtomis praktiniams darbams. Mokymas paprastai tęsiasi nuo trijų iki dvylikos mėnesių. Po to asmuo paskiriamas pastoviai dirbti tam tikrame padalinyje. Ši strategija yra formalesnė už prieš tai aptartą mokslo ir darbo derinimo strategiją. Įvertinus tai, kad darbo praktika buvo atliekama vykdant kelias trumpalaikes užduotis, asmuo nesijaučia labai pažengęs. Todėl tokios mokymo programos nėra labai veiksmingos.

Metodas *visa mokymo programa* panašus į mokslo ir darbo derinimo metodą. Tačiau šiuo atveju mokymo skyrius sukuria užduotis. Dažnai mokiniams duodama užduočių, kurias vykdydami jie labiau stebi darbą, o patys nedirba. Tokios programos idėja – atskleisti visą organizacijos vaizdą.

Vientisumo metodas: kiekvieno žmogaus sugebėjimai pirmiausiai įvertinami darbu, po kurio jam suteikiamas reikiamas mokymas.

Šiais šešiais metodais neapsiribojama. Galimos įvairios jų kombinacijos, be to, yra papildomų programų. Viena iš jų – kooperacijos programa. Tai – universitetų ir įvairių kompanijų susitarimas, kad atitinkamu laikotarpiu arba per vieną semestrą tam tikri asmenys dirbs visą darbo dieną tam tikroje firmoje, po to visą semestrą skirs studijoms. Taip lengviau pritaikyti savo žinias realiame darbe, ir atvirkščiai – įgijus darbo patirties lengviau mokytis teorinių dalykų. Reakcija į šią programą buvo teigiama, tačiau ji reikalauja papildomų organizacijų ir universitetų išlaidų.

Perėjimo etapas, santykinai vadinamas *iš mokyklos į darbą*, yra pirmojo karjeros etapo dalis. Daugumai baigusiųjų mokslus šis etapas yra neužmirštamas patyrimas.

Įėjimo etapas pereinamuoju laikotarpiu veikia tiek asmeninį, tiek darbinį nusiteikimą. Naujokas darbe susiduria su trimis pagrindinėmis užduotimis, kurias turi įveikti: *derybos dėl abiem pusėms priimtinos psichologinės sutarties; socializacinio streso įveika; įsiliejimas į organizaciją.*

Darbuotojų ir organizacijos interesai bei įsipareigojimai. Prisipažįstama, jog organizacijoms visada sunku rasti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Organizacijos turi tikslą ir jam nori panaudoti darbuotoją. Šiandien vis labiau pastebima, kad organizacijos ieško naujų talentų, t. y. kūrybingų, komunikabilių, malonių ir pan. darbuotojų. Tačiau visada svarbu išsiaiškinti, ką organizacija siūlo darbuotojui ir ar tos sąlygos atitinka tai, ko organizacija reikalauja iš savo darbuotojo. Organizacijos darbuotojui svarbi asmeninė karjera ir jos tęstinumas. Sėkminga karjeros raida yra susijusi su darbuotojo savybių ir gebėjimų atitiktimi atliekamo darbo reikalavimams.

Darbuotojui labai svarbus vadovybės dėmesys, grįžtamasis ryšys, nes tik tuomet jam darbas gali teikti deramą pasitenkinimą ir duoti naudos organizacijai. Kas konkrečiai skatina darbuotojus dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, kokių organizacijos prioritetų reikia darbuotojams? Tokie

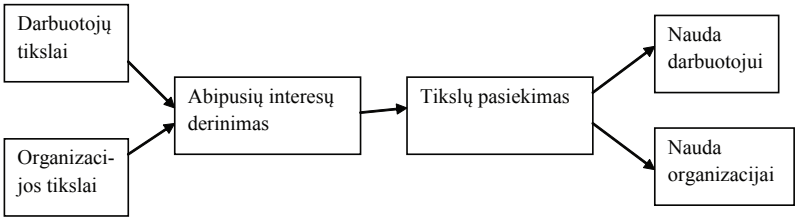
klausimai dažnai keliami organizacijose. Apskritai dirbti naujoje organizacijoje darbuotoją skatina darbo atsakomybė, tradicijos ir vertybės, atlyginimas, karjeros galimybės ir santykiai tarp kolegų. Žmogui, kurio pajamos didesnės nei vidutinės, svarbiausi motyvai yra karjera, savirealizacija, sprendimų laisvė. Šiaulių universiteto magistrantė Reda Kvašienė 2011 m. atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad (remiantis darbuotojų motyvacijos tyrėjų darbais – Gražulis, 2005; Žaptorius, 2007; Kvašienė, 2011 ir kt.) daugumai darbuotojų materialiniai motyvacijos veiksniai yra svarbesni nei moraliniai. Gaunama nauda (tarnybinis automobilis, draudimas, kai kurių išlaidų padengimas ir pan.) pažymima kaip svarbi 52 % darbuotojų (Kvašienė, 2011). Kitas materialus motyvacinis veiksnys – finansiniai priedai – dar svarbesnis apklaustiesiems. R. Kvašienės (2011) atliktas tyrimas parodė, jog svarbus moralinis motyvacijos veiksnys yra patogi darbo vieta ir darbo laiko lankstumas. Mažiausiai svarbi apklaustiesiems yra sprendimų laisvė, taip pat kūrybiškumo ugdymas ir galimybė tobulėti. Kaip matyti, darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, priklausomai nuo išsilavinimo, socialinio statuso. Vadovai turėtų atsižvelgti į tai parinkdami motyvavimo priemones. Deja, jie ne visuomet supranta, kaip motyvuoti darbuotojus, arba nenori to daryti. V. Gražulio teigimu, dabartinėje vadyboje pavaldinių motyvų dirbti nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių organizacijai. Kaip pavyzdį galima paminėti faktą, kad nemažai daliai Lietuvos žmonių *priklausyti kolektyvui* yra viena iš pagrindinių vertybių, todėl tikėtina, kad šį motyvą ignoruojantiems vadovams sunkiai seksis didinti pavaldinių darbo efektyvumą ir siekti organizacijos tikslų (Gražulis, 2005).

Psichologinės motyvavimo priemonės daro ilgalaikį motyvacinį poveikį. Pavyzdžiui, reikšmingas yra įmonės prestižas, galimybė kopti karjeros laiptais, taip pat vadovo asmenybė ir vadovavimo stilius, objektyvus darbuotojų vertinimas. Anot J. Žaptoriaus (2007), „žmogaus motyvaciją turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi išlaidos bei kitos sąlygos. <...> Motyvacija nėra pastovi būsena, ją reikia periodiškai papildyti." Taigi, kad darbuotojas kokybiškai atliktų darbą, vadovas turėtų rengti mokymus dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti, taip pat vertėtų diegti tobulinimo programas, kurios padėtų ugdyti gebėjimus ateityje. „Skatinimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, keičianti elgesio formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę" (Žaptorius, 2007).

Kaip matyti iš pateiktų tyrimų pavyzdžių, vien gero atlyginimo nepakanka, kad organizacija išlaikytų gerus specialistus. Daugelis šią temą

nagrinėjančių specialistų tvirtina, kad žmogus organizacijai pirmiausiai patiki savo kompetenciją ir žinias, po to – savo gabumus, pomėgius, gebėjimus, norą tobulėti ir pasireikšti. Darbuotojams tampa svarbu, kad organizacija įvertintų ne tik jų turimą kompetenciją bei profesinį pasirengimą, bet ir būtų derinami individo ir organizacijos interesai. Darbuotojai tampa pagrindine organizacijos dalimi, padedančia organizacijai pasiekti savo tikslus.

Vadovai ir specialistai vadovaujasi efektyvumo principu, kuriame atsispindi ir būtinumas užtikrinti, kad organizacijos ir darbuotojų interesai būtų patenkinti. Darbuotojo interesai – labai svarbus efektyvumo dėmuo. Savo tyrimuose A. Čiutienė apibūdina darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo svarbą. Kad organizacija ir individas galėtų sėkmingai dirbti kartu ir siekti tik pačių geriausių rezultatų, jų siekiai turi būti bendri. Taigi individas, priklausydamas organizacijai, pasitelkia ją, kad galėtų įgyvendinti savo tikslus. Drauge organizacija, pasitelkdama personalą, juda užsibrėžto tikslo link. Harmoninga individo ir organizacijos interesų darna sąlygoja rezultatą, iš kurio abu gauna naudos (Čiutienė, 2006; 3 pav.).



3 pav. Organizacijos ir asmens interesų bendrumas

Interesai, darantys įtaką aktyviai darbuotojo veiklai, darbui, gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai (Čiutienė, 2006). Veikiant tiesioginiams interesams, individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais, o veikiant netiesioginiams interesams, individą traukia ne pats darbas ar jo rezultatai, o darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Taigi galima teigti, kad darbuotojai taip pat turi savo tikslų, nepriklausomai nuo to, kokių tikslų turi organizacija, ir pastaroji visada turi rasti kompromisą. Autoriai, nagrinėjantys šią temą, išskiria tokius organizacijos interesus: didžiausios naudos organizacijai siekimas; interesai,

susiję su gerai funkcionuojančia struktūra, produktyvia ir efektyvia veikla; pelno siekimas.

7 lentelė. Organizacijos interesų paaiškinimas (pgl. Mintzberg, 1983)

Interesai	Paaiškinimas
Išgyvenimas	Išgyvenimas yra saugumo garantas. Tai – pirmasis organizacijos tikslas, kurio nepasiekus, neįmanoma siekti tolimesnių tikslų. Tik užsitikrinus saugumą, įmanoma siekti efektyvumo; priešingu atveju galima kalbėti apie avantiūrizmą, nors gyvenime yra ir tokių atvejų.
Efektyvumas	Efektyvumas svarbus visiems, nes leidžia įgyvendinti visų tikslus: savininkai gauna pelno, akcininkai – dividendų, kreditoriai atgauna kreditus ir numatytą mokestį, samdomi darbuotojai gali gauti didesnį darbo užmokestį.
Aplinkos kontrolė ir valdymas	Organizacija ne tik jaučia aplinkos įtaką ir prie jos prisitaiko, pasiekusi tam tikrą lygį, bet ir nori ją kontroliuoti bei valdyti. Šis tikslas siejasi su autonomijos išlaikymu, poreikiu dominuoti, rodyti galią. Aplinka kontroliuojama ir valdoma pasitelkiant derybas, bendradarbiavimą, galimybes kooperuotis. Be to, tam gali būti panaudojamos socialinės ir teisinės normos (Pfefer, Salancik, 1978).
Augimas	Ekonominis augimas yra svarbi organizacijos vertybė, tačiau jis neatsiejamas nuo efektyvumo. Įmonės augimas sąlygoja vadovo atlyginimą, karjeros galimybes, prestižą. Auganti organizacija turi daugiau galios, greičiau reaguoja į aplinkos pokyčius, geba ją vertinti, priimti atitinkamus sprendimus (Pfefer, Salancik, 1978).

Šaltinis: Čiutienė, 2006.

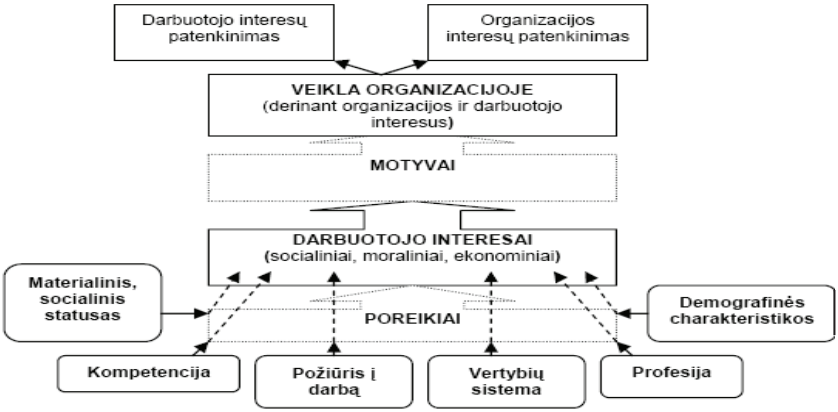
Darbuotojų interesus galima skirti į dvi stambias grupes (Čiutienė, 2006):

- interesai, išreiškiami per darbuotojo identitetą (charakterio savybės, asmenybės tipas, polinkis į vieną ar kitą profesiją), turintys įtakos pasirenkant vieną ar kitą profesiją;
- interesai, kurie išryškėja darbo aplinkoje siekiant patenkinti poreikius, jau pasirinkus vieną ar kitą darbo sritį.

Darbuotojų interesų formavimasis ir vėliau jų derinimas su organizacijos interesais pavaizduotas 4 pav.

Taigi, darbuotojas turi socialinių, moralinių, ekonominių interesų, kurie motyvuoja jį rinktis vieną ar kitą organizaciją (4 pav.). Svarbiausias veiksnys, kuris lemia poreikių formavimąsi, yra individo aplinka,

t. y. materialinis-socialinis statusas ir demografinės charakteristikos. Kiti veiksniai – kompetencija, požiūris į darbą, vertybių sistema, profesija – nedaro didelės įtakos darbuotojo poreikių formavimuisi. Darbuotojo interesai ir motyvacija nuveda individą į organizaciją, kurioje jis dirba derindamas savo ir organizacijos interesus. Jei šis procesas sklandus, abi pusės gauna naudos, kurios išraiška – darbuotojo ir organizacijos interesų patenkinimas (4 pav.).



4 pav. Darbuotojo ir organizacijos interesų formavimąsi lemiantys veiksniai

Šaltinis: Čiutienė, 2006.

Įėjimo į organizaciją etape darbuotojas gali susidurti ir su kai kuriomis problemomis. Reikia išsiaiškinti, kokios pagrindinės galimos problemos kyla priimant naujų darbuotojų. Pasak J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002), problema yra ta, kad dauguma vadovų vis dar stengiasi koordinuoti ir kartais net griežtai kontroliuoti pačius darbuotojus, o ne jų veiklą. Vadovai siekia, kad organizacijai sektųsi ir kad ji taptų lydere tarp kitų organizacijų. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių, ir vienas iš jų yra darbuotojai. Tobulėjimo procesas labai svarbus, todėl svarbūs ir tobulėjantys žmonės. Tik tokie žmonės lemia organizacijos raidą. Tam reikia atitinkamos terpės, o ši formuojasi veikiama tiek organizacijos vadovo ambicijų, tiek vienas kitą atitinkančių organizacijos ir

darbuotojo poreikių. Reikia tobulinti organizacijos veiklą, o ne žmones. J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002) straipsnyje išryškėja tendencija, kad dauguma darbdavių, deja, elgiasi priešingai: stengiasi nuolat nurodinėti ir griežtai kontroliuoja darbuotojus, o ne jų veiklą, ir šitaip slopina darbuotojų vidines saviraiškos galimybes. Didelė klaida, daroma darbdavių – bandyti „darbuotojus įsivaizduoti kaip veiklos atlikimo mašinas ir paversti jas geresnėmis, tobulesnėmis <...>“ (Kvedaravičius, Lodienė, 2002, p. 133), – taip atsiribojama nuo darbuotojų saviraiškos. O žmogus gali tobulėti ir darytis vis geresnis savo srities profesionalas, kai jam leidžiama reikštis.

Dažnai įėjimas į organizaciją pasižymi tam tikrais sunkumais. Tiek vadovui, tiek darbuotojui būtina išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduriama. Darbdavys turi daug investuoti, mokyti, kol darbuotojas galės imtis svarbaus projekto, kuris atneš realios naudos organizacijai. O darbuotojui nelengva kartu tobulėti ir gilintis į darbo užduotis. Reikšmingas veiksnys yra ir darbuotojo amžius, taip pat darantis įtaką tam, kaip darbuotojas įsilies į organizaciją ir joje jausis. Jauni, vos pradėję dirbti darbuotojai jausis kitaip nei jau turintys darbo patirties. Tuo laikotarpiu labai svarbu tobulėti ir bandyti pritaikyti savo teorines žinias, nes jaunas darbuotojas dar neturi jokios praktikos, – tai gali būti net bandymas atrasti save. Šiuo atveju daug kas priklauso nuo vadovo: jis turėtų skirti realistiškų, su pastoviu darbu susijusių užduočių, laiku mokėti parodyti savo valdžią ir pateikti kritinių pastabų.

Organizacija turi suprasti, jog naujoko sąmonėje vyksta emociniai pokyčiai bandant atrasti save. Organizacijos privalo atkreipti dėmesį į tai, kad darbas ir aplinka turi atitikti darbuotojų poreikius. Labai svarbūs yra bendradarbiai, jų parama ir dėmesys, emocinis ryšys su organizacija. Vėlesniame amžiaus tarpsnyje svarbos įgauna pastovumas, įsitvirtinimas, – tuo laikotarpiu nebesiekiama karjeros aukštumų, nes dažniausiai viskas jau būna nuveikta ir pasiekta.

Reikšmingi yra darbuotojo ir organizacijos santykiai. Anot L. Pakalkaitės (2006), tarp jų vyksta mainų procesas, kuriam būdingi du įsipareigojimų tipai – *emocinis ir racionalus*. **Racionalusis įsipareigojimas** – tai finansiniais, karjeros ar kvalifikacijos kėlimo interesais pagrįstas ryšys su organizacija. Jeigu, darbuotojo manymu, įmonės investicija į jį didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu. Kitoks yra **emocinis darbuotojo įsipareigojimas**. Tyrėjų teigimu, šis poveikis darbuotojo elgesiui gali būti daug stipresnis, palyginti su

anksčiau minėtu racionaliu įsipareigojimu. Emocinis ryšys su organizacija atsiranda, kai darbuotojas vertina, mėgsta ir tiki tuo, ką dirba. Emocinis įsipareigojimas – tai asmeninis prisirišimas prie įmonės, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis.

Svarbu žinoti, jog, supratusi darbuotojų interesus, organizacija turėtų suteikti galimybių patenkinti darbuotojo poreikius: užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, suteikti įdomų ir atsakingą darbą, mokėti teisingą, nuo darbuotojo kompetencijos ir darbo rezultatų priklausantį atlyginimą ir skatinti siekti karjeros. Bet derinant įmonės ir darbuotojų interesus visada susiduriama su suinteresuotų šalių norų ir galimybių prieštara. Tai anaiptol nereiškia, kad nereikia stengtis jų derinti. Šiandien jau neabejojama teiginiu, kad įmonės ir darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, kartu ir įmonės sėkmės, prielaida.

Pirmoji užduotis ir atsakomybė

Pirmasis žingsnis gali būti pradinių darbų, kuriuos organizacija patiki naujiems darbuotojams, kontrolė. Kas atsitinka jaunam žmogui peržengus darbovietės slenkstį? Ar pirmieji metai yra kritinis periodas, kurio metu jis jautriai mokosi naujos galvosenos? Ar jis tiesiog absorbuoja naują informaciją ir nesiekia tikrai svarbių tikslų? Ar tai – laikotarpis, kurio metu organizacija mato, kad naudinga investuoti į jauną darbuotoją? O gal tai – laikotarpis, kai organizacija stengiasi darbuotoją nukreipti kokia nors linkme? Ar iš viso organizacija turi konkrečių siekių naujo darbuotojo atžvilgiu?

Ironiškas gali atrodyti organizacijos požiūris į pirmuosius metus kaip į neišvengiamą žalą: ar investicijos, skirtos žmogui, kol organizacija galės patikėti jam svarbų projektą, atneš jai realios naudos? Savo ruožtu darbuotojas nekantrauja nuveikti ką nors esminio ir siekia būti atsakingas.

Organizacija ir asmuo turi norą ir poreikį ko nors pasiekti ir tobulėti, tačiau dėl suprantamų priežasčių lieka nepatenkinti. Nelengva tobulėti darbo srityje tuo metu, kai naujas darbuotojas gilinasi į darbo užduotis ir specifiką.

Dar vienas būdas kelti darbo našumą – panaikinti darbo rotacijos mokymo programas. Pirmasis darbas privalo būti realistiškas, apimantis pastovias užduotis ir neturi būti traktuojamas kaip mokymo programos dalis. Tuomet įgaunama darbo įgūdžių, o ne susipažįstama su darbais. Įvairių trumpalaikių darbų kaitaliojimas rodo, kad darbuotojai tampa

labiau stebėtojai negu visu pajėgumu dirbantys asmenys. Žodis *rotacija* literatūrine kalba reiškia *ėjimą ratu*. Galbūt tai – viena iš priežasčių, kodėl jaunų darbuotojų savivertė pirmaisiais darbo metais sumenkėja. Jaunas žmogus jaučia nedarantis nieko vertinga, o jam moka pinigus už sėdėjimą ir stebėjimą. Jei jis pasiliks šiame darbe, jo savęs vertinimas pasikeis – jis manys, kad jam gerai mokama už nedidelius darbus.

Dažnai nauji darbuotojai nemoka imtis atsakomybės. J. L. Polach (2004) kokybiniu tyrimu nustatė, kad individai stebisi jiems suteikta atsakomybe patiems planuoti savo darbus. Jie patiria visokeriopą frustraciją, nes reikia apdoroti daug įvairios informacijos, kuri nepakankamai struktūrizuota. Tuomet naujokai suvokia būtinybę palaikyti draugiškus santykius su bendradarbiais ir stengiasi juos kurti. Pradedantieji darbo karjerą pasigenda grįžtamojo ryšio, – tuomet jie perpranta darbų atlikimo specifiką, bet netampa tikraisiais pridėtinės vertės kūrėjais (Polach, 2004).

Tiesioginis vadovas

Svarbu apsvarstyti jauno darbuotojo tiesioginio vadovo elgesį. Vadovas turi tikriausiai didžiausią įtaką darbo apibūdinimui. Todėl jei organizacijos administracija numatė pakeisti darbų esmę, turi pakeisti ir vadovus arba tinkamai paruošti juos dirbti su nauju darbuotoju.

Viena organizacija, supratusi, kad dirbti reikia ir su naujais darbuotojais, ir su jų vadovais, nutarė pirmiau išmokyti vadovus, o paskui priimti naujų darbuotojų. Vėliau naudinga mokyti vadovus ir darbuotojus kartu, kaip komandą.

Toks mokymas padeda vadovui įgyti supratimą apie *palaikančiąją autonomiją*, kuri leidžia jam palaikyti pusiausvyrą tarp naujoko nepriklausomybės (t. y. *nuskęsti ar išplaukti*) ir suteikiamos vadovo pagalbos. Autonomijos ir vadovo geranoriškumo derinimas tikriausiai būtų geriausias mokymo būdas.

Darbo kontrolė. Vadovas turi išmokti teisingai tikrinti naujoko darbą. Jei naujokui buvo pavesta savarankiškai įvertinti darbą, jo išvados gali būti klaidingos. Daug geriau būtų sulaukti grįžtamojo ryšio iš oficialių kanalų ir būti tiesiogiai įvertintam, nei stebėti netiesiogines ir nepatikimas užuominas (pavyzdžiui, keistas vadovo pasisveikinimas tam tikromis dienomis).

Kartais vadovas įsivaizduoja atliekantis platesnį vaidmenį nei tik patarėjo, todėl gali kilti nesusipratimų dirbant su jaunuoliu, kuriam yra

suteikta autonomija. Vadovui reikia išmokti, kada panaudoti spaudimą, kada parodyti savo viršenybę, kada būti tvirtam. Tai reiškia ne tik išmokti vadovavimo stiliaus, bet ir reikiamu metu mokėti tinkamai reaguoti.

Siekiant išmokti palyginti ir spręsti tokias problemas, naudojami suplanuoti ir struktūrizuoti pratimai. Naujų darbuotojų grupė galėtų susirinkti ir apibrėžti nuostatą, aiškinančią jų požiūrį į organizaciją, vadovus ir jų pačių karjerą. Vadovai taip pat susirinktų į grupę ir suformuluotų panašią nuostatą, apimančią jų požiūrį į naujus darbuotojus ir jų idėjas. Šios nuostatos vėliau būtų panaudotos organizacijos problemoms ir vystymo ypatumams diagnozuoti.

Naujokai ir jų tikslai: karjeros planavimas

Kita pakeitimų dalis yra susijusi su organizacijos ilgalaikiais įdarbinimo planais. Turbūt svarbiausia sukurti pusmečio darbo planavimo ir patikrinimo programą. Tokios programos paskirtis – nustatyti bendrus tikslus ir asmenines karjeras.

Taip pat naujokai ir jų vadovai turėtų išanalizuoti organizacijos (skyriaus ar darbo grupės) tikslus ir palyginti juos su naujų darbuotojų tikslais ir siekiais. Ar jie naujokui svarbūs? Ar jis juos gali pritaikyti sau? Ar jo siekiai atitinka organizacijos tikslus ir ar tai suteiks pasitenkinimo abiem pusėms? Jei ne, ar ryšys gali būti pagerintas?

Organizacija turi suprasti, kokie emociniai pokyčiai vyksta naujoko sąmonėje jo ankstyvos karjeros metais. Organizacijos, kaip ir universitetai, laikydavo asmens augimą neatsiejamu nuo *tikrai svarbių* karjeros vystymo pokyčių – naujų įgūdžių, meistriškumo ir žinių. Svarbiausia asmens karjeros pokyčių dalis yra motyvaciniai ir padėties aspektai. Kadangi motyvacija ir padėtis sąlygoja tobulėjimą ir sėkmę, akivaizdu, kad organizacija privalo pastebėti šiuos asmens pokyčius, susijusius su jo interesais. Tiksliau – niekas negali žinoti, kada, kaip ir kokią poziciją užims naujas darbuotojas. Pokytį gali lemti tiek organizacijos aplinka, tiek pats darbas. Noras ką nors pasiekti ir nepakankamo saugumo jausmas pirmaisiais darbo metais gali sukelti didelį stresą. Naudinga būtų taip pat žaibiškai rinkti balus savo naudai, kurie gali padėti pasistūmėti karjeros laiptais – pirmasis tobulėjimo įvertinimas, pirmasis įvykdytas projektas, tam tikras perkėlimas arba paaukštinimas. Kai kurie įvykiai gali turėti simbolinę vertę ir būti daug svarbesni naujam darbuotojui nei

organizacijai ar vadovui. Be to, reikia mėginti pamatyti naujoko karjerą tokią, kokią jis pats įsivaizduoja.

Šeimos pokyčiai

Be karjeros emocinio poveikio žmogaus sąmonės pokyčiams, labai reikšmingas elementas yra šeimos įtaka. Šeimos pokyčiai, tokie kaip vedybos, vaikų atsiradimas, persikėlimas į naują gyvenamąją vietą, šeimos nario netektis, dažnai padaro gilų poveikį žmogaus tapatybei, padėčiai ir motyvacijai. Jei šie šeimos pokyčiai sutampa su karjeros pokyčiais, vienas kitą papildantys efektai gali būti daug stipresni nei kitų poveikių suma (pavyzdžiui, vedybos ir ženklus paaukštinimas, kurie vienu metu reikalauja daugiau pasiaukojimo karjerai ir daugiau atsakomybės asmeniniame gyvenime).

Organizacijos skatinimo struktūra

Verta kelti klausimą, ar organizacija skiria atlyginimus, patenkinančius naujus darbuotojus. Pavyzdžiui, gali egzistuoti tam tikras neatitikimas, kuris buvo pastebėtas tyrimo ir vystymo laboratorijų analizės metu: dažniausiai mokslininkai buvo skatinami pinigais (algos kėlimas), tačiau jie nesuprasdavo, už ką iš tikrųjų alga būdavo keliama. Akivaizdu, kad šiems darbuotojams vidinis pasitenkinimas (pavyzdžiui, aukštesni pasiekimai ar autonomiškumas) buvo svarbesnis už pinigus. Tad kompanijos buvo įkliuvusios į aukštyn nukreiptos algų spiralės ir sunkiai numatomo darbuotojų pasitenkinimo spąstus. Todėl kompanijos privalo: 1) stengtis organizuoti darbą taip, kad pastangos kompanijos labui atitiktų darbuotojų poreikius; 2) keisti organizacijos atlyginimų struktūrą, kad vadovai ir žemesnio statuso darbuotojai sutartų dėl pasiekimų, už kuriuos galima tikėtis paskatinimo.

Tikslų siekimas galėtų būti dar vienas įmanomas būdas integruoti naujų darbuotojų siekius ir organizacijos tikslus. Prieš priimant naują darbuotoją į darbą, organizacijos lūkesčiai turi būti jam išdėstyti nuodugniai, aiškiai ir realistiškai. Būtina atsižvelgti į didelį šiuolaikinių studentų jautrumą ir atvirumą. Iš tikrųjų studentai pastebi, kad sritys, kurias kompanijos nenoriai pristato, yra stipriausios, o sritys, kurias kompanijos akivaizdžiai reklamuoja, dažnai pasirodo silpniausios. Pavyzdžiui, jei darbdavys tvirtina, kad jums bus užtikrinta visokeriopa laisvė, iš tiesų tai gali reikšti, kad organizacijoje egzistuoja daugybė taisyklių ir apribojimų.

Bendradarbių įtaka

Dar vienas individo organizacinės aplinkos aspektas, susijęs su didele karjeros potencialo įtaka, yra jo bendradarbių grupė. Daugelio naujų narių neformalus mokymas turi sąsajų su bendradarbiais. Pastarieji gali suteikti reikiamą emocinę pagalbą, instruktuoti ir supažindinti su tapatybės nustatymo modeliais, padedančiais naujam darbuotojui valdyti savo asmenybės ypatumus, sunkias problemas ir kritinius posūkius.

Bendradarbiai – dažnai svarbiausias emocinis ryšys su organizacija; žmogus neretai vertina organizaciją tik bendradarbių akimis. Pavyzdžiui, stropumas ir drąsa jūreivių komandoje yra pagrįsti atsidavimu bendražygiams, o ne bendru įsipareigojimu jūreivystės korpuso vertybėms. Todėl organizacijai būtų vertinga išanalizuoti darbo grupės tarpusavio santykių prigimtį, normas ir vertybes.

Jei šios normos ir vertybės priešinamos organizacijos siekiams, gali kilti rimta problema, ir organizacija turėtų išaiškinti to priežastis. Jei darbo grupės kultūra palaiko organizacijos tikslus, būtų naudinga sukurti struktūrų, paskatinančių darbo grupės santykius, susijusius su darbu: pavyzdžiui, savaitiniai problemų sprendimo pasitarimai, neformalios rytinės kavos pertraukos, komandos projektai arba ilgiau dirbančių darbuotojų instrukcijos naujokams.

Svarbu pažymėti tai, kad bendraminčių grupė yra potenciali jėga, todėl su ja siejama tam tikra rizika. Darbuotojų grupė gali labai tiksliai įvertinti prastą organizacinį klimatą ir perduoti šį vertinimą naujiems darbuotojams. Taigi, bendraminčių grupė gali būti stipri, kurianti arba destrukcinė organizacijos jėga.

3 skaitinys. Kaip įsitvirtinti naujame darbe per pirmus tris mėnesius?

Naujas darbas prasideda ne pirmąją darbo dieną, o anksčiau – tada, kai susitinkate su galimu darbdaviu. Per pokalbį su vadovu jūs prisistatote ir jums pristatoma organizacija. Pokalbio metu parodote, kaip mokate užmegzti ir palaikyti santykius, kaip įveikiate nerimą.

Pirmieji trys mėnesiai darbe labai svarbūs, nes tai – laikotarpis, kai darbo santykiai gali nutrūkti lengviausiai. Norint išlikti darbe, reikia laikytis tam tikrų taisyklių. Ar pavyks įsitvirtinti naujame darbe, ar ne, priklauso ir nuo jūsų, ir nuo organizacijos, su kuria pasirašote darbo sutartį. Organizacija dažniausiai

taip pat stengiasi, kad naujasis darbuotojas sėkmingai prisitaikytų, kadangi jai darbuotojų kaita, jų paieška yra gana ilgas ir brangus procesas. Vis dėlto būna, kad ne visos organizacijos rūpinasi savo darbuotojais, todėl labiau domėtis turėtumėte jūs patys.

Bandomąjį laikotarpį galima suskaidyti į du periodus ir kiekvieną galima apibūdinti plačiau.

Pirmasis bandomojo laikotarpio periodas

Lūkesčiai. Pirmosiomis darbo dienomis reikėtų išsiaiškinti (jei to dar nepadarėte pokalbio dėl darbo metu), kaip, organizacijos vadovo nuomone, jūs, panaudodamas savo patirtį ir sugebėjimus, galite tapti efektyviai dirbančiu jos nariu, ko iš jūsų tikisi vadovas kaip iš profesionalo ir kaip iš žmogaus.

Bendravimas su naujais bendradarbiais. Reikia gerai susipažinti su bendradarbiais, ypač su tais, su kuriais teks daugiausia bendrauti. Tai naudinga, bendradarbiai gali atskleisti nerašytas bendravimo organizacijoje taisykles, nes tuo žmonės paprastai noriai dalijasi. Tačiau niekada neskubėkite daryti apibendrinimų apie organizaciją iš atskirų pokalbių, kadangi žmonės labai skirtingai suvokia padėtį organizacijoje. Tikrinkite tai, kas sakoma per neformalius susitikimus, ir formuokite savo nuomonę. Stebint bendradarbius taip pat galima padaryti naudingų išvadų, pavyzdžiui, kaip bendraujama su vadovu, ko tikimasi iš darbuotojų, kas dar, be vadovo, organizacijoje yra gana įtakingi ir t. t.

Kaip sukurti patį geriausią pirmą įspūdį? Pirmas įspūdis yra svarbus, kadangi šiandieniniame skubančiame pasaulyje dažnai neturime laiko ilgai gilintis į kiekvieno su mumis bendraujančio žmogaus asmenybę. Vertinant kitus tenka remtis tam tikrais, kartais labai paviršutiniškais, bruožais vien todėl, kad suspėtume atlikti visus suplanuotus darbus.

Į ką reikia atkreipti dėmesį kuriant jums palankų įspūdį pirmosiomis savaitėmis naujame darbe?

Apranga. Ji priklauso nuo užimamų pareigų, tačiau turi būti tvarkinga, nes neprižiūrėta apranga gali sudaryti įspūdį, jog esate neorganizuotas, nevertas pasitikėjimo. Kai nėra kitų vertinimo kriterijų, tai, kaip rengiatės ir atrodote, aplinkiniams labai daug sako apie jūsų asmenybę ir profesionalumą.

Greitai išmokite bendradarbių vardus. Kreipdamiesi į bendradarbį vardu, visada gausite išsamesnį ir tikslesnį atsakymą.

Jei reikia pagalbos – klauskite. Visada geriau paklausti iš karto nei po to, kai užduotis atlikta ne taip, kaip reikėjo. Klausimas gali signalizuoti kitiems, kad siekiate kuo tiksliau ir lanksčiau pritaikyti savo turimas žinias šioje konkrečioje organizacijoje.

Užsirašinėkite. Žymėkitės tai, ką sužinote apie kompanijos darbo tvarką ir taisykles, kad ir kiek tai būtų nuobodu ar iš pirmo žvilgsnio nereikšminga. Tuomet išvengsite poreikio klausti dar kartą.

Rodykite iniciatyvą. Baigęs darbus paprašykite, kad būtų įvardyti ir parodyti kiti darbai. Visada stenkitės padaryti bent šiek tiek daugiau, nei iš jūsų tikimasi.

Šypsokitės. Šypsena aplinkiniams perduos žinią, kad viskas gerai ar bent jau kontroliuojama.

Dirbkite visą dieną. Į darbą atvykite laiku, geriau anksčiau nei vėliau, išeikite neskubėdamas, geriau vėliau nei anksčiau. Nepaisant įvairiausių nutikimų, ligų, nelaimingų atsitikimų ar asmeninių įvykių, stenkitės kiek galima rečiau prašyti laisvos dienos, tačiau žinokite, kad tai galioja tik darbo pradžioje.

Asmeniniams rūpesčiams darbo metu skirkite minimalų dėmesį (čia kalbama apie asmeninius skambučius, interneto naudojimą asmeniniams tikslams, pokalbius asmeniniais klausimais). Taip parodysite, kad darbo metu jums svarbiausias tik darbas.

Neskleiskite gandų. Bet kokie gandai ar apkalbos, jums ir nežinant, gali būti lengvai susieti su jūsų vardu ir pakenkti jūsų gerai reputacijai.

Aktyviai dalyvaukite neformalaus bendravimo renginiuose. Neformalus bendravimas suteikia labai daug galimybių pritapti prie naujo kolektyvo.

Padėkokite tiems, kurie jums padeda. Taip parodysite, kad vertinate pagalbą ir patarimus. Žinia, kiekvienas nori būti įvertintas.

Pripažinkite klaidas. Nebijokite prisipažinti padaręs klaidą, o apie didesnes savo klaidas niekieno neprašomas praneškite vadovui ar kitam atsakingam darbuotojui, nelaukite, kol tai kada nors išaiškės.

Nepaisant pareigų, kiekvieną organizacijos narį priimkite vienodai. Toks bendravimas svarbus, nes neįmanoma žinoti, kokios neformalios įtakos gali turėti net ir žemesnio statuso darbuotojai.

Būkite savimi. Nepamirškite, kad labai dažnai galite ir turite remtis savo žmogiška intuicija, nuojauta.

Antrasis bandomojo laikotarpio periodas

Susitikimas su vadovu

Nuo naujo darbo pradžios praėjus pusantro mėnesio, pasiūlykite vadovui susitikti, kad galėtumėte pakalbėti, kaip jums sekasi naujame darbe. Tai svarbu, nes gali būti, kad kokiais nors visai nereikšmingais klausimais jūsų ir vadovo požiūriai skiriasi. Susitikimo metu turėsite galimybę pasidalyti ir tuo,

kas jums kelia nerimą ar sunkumų, ko galbūt vadovas nepastebi, o pastebėjęs galėtų padėti.

Peržiūrėkite pareiginius nuostatus

Antrojoje bandomojo laikotarpio pusėje daugiau suprantate, už ką esate atsakingas, ko iš jūsų reikalaujama ar tikimasi. Šis laikas yra skirtas kartu su vadovu ar atsakinguoju organizacijos darbuotoju peržiūrėti savo pareiginius nuostatus ir pasiūlyti juos tobulinti taip, kad jie atitiktų tai, ką iš tikrųjų darote ir už ką atsakote.

Tobulėkite kaip profesionalas

Jei pastebite, kad jums trūksta kokių nors žinių ar įgūdžių naujame darbe, pasidomėkite, kaip jų būtų galima įgyti. Nereikia laukti, kol jūsų žinių ir įgūdžių trūkumą pastebės kiti.

Padarykite ką nors konkretaus ir planuokite ateities darbus

Galutinai įsiveskite tvarką savo darbo vietoje. Suplanuokite ir atlikite keletą konkrečių ir organizacijai svarbių darbų, apie kuriuos būtų galima pasakyti vadovui. Įvertindami svarbiausius organizacijos poreikius, būtinai iš anksto planuokite reikšmingus darbus.

Parengta pagal: Watkins, 2006.

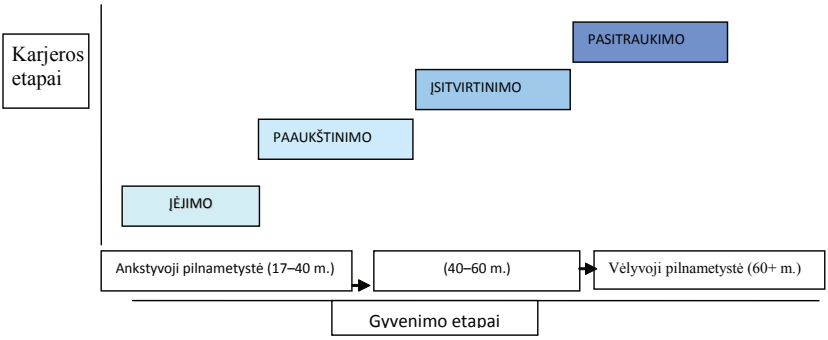
4. KARJEROS ETAPŲ MODELIS

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- apibūdinti karjeros etapų modelį;
- identifikuoti ir apibūdinti karjeros etapus;
- įvardyti ir apibūdinti psichologinę sutartį;
- atpažinti *darbo ir namų* konfliktą;
- identifikuoti ir apibūdinti socialinį stresą.

Norint geriau suprasti karjeros esmę, būtina detaliai išanalizuoti žmogaus darbinio gyvenimo etapus. 5 pav. pateikiamas karjeros etapų modelis, kuris ir bus tolesnės šio skyriaus diskusijos pagrindas. Remiantis karjeros etapų modeliu, išskiriami 4 individo karjeros etapai: įėjimo (angl. *establishment*), paaukštinimo (angl. *advancement*), įsitvirtinimo (angl. *maintenance*) ir pasitraukimo (angl. *withdrawal*). Amžiaus intervalai, nurodyti 5 pav., yra apytiksliai, gali varijuoti, nes kiekvieno individo amžius pereinamuoju laikotarpiu iš vieno etapo į kitą yra skirtingas.



5 pav. Karjeros etapų modelis

Įėjimas – tai pirmasis asmens karjeros etapas, kuriame asmuo supažindinamas su darbo turiniu, įsigilina į savo vaidmenį organizacijoje, prisitaiko prie užimamų pareigų ir visos organizacijos. Paaukštinimo etapas yra susijęs su asmens pasiekimais ir augančia kompetencija. Įsitvirtinimo etape bandoma išlaikyti produktyvumą ir daryti pažangą siekiant karjeros tikslų. Pasitraukimo etape numatomas ketinimas keisti profesiją ar išeiti į pensiją.

Pateikiami gyvenimo etapų skirstymai remiasi D. Levinsono ir jo kolegų tyrimais. D. Levinsonas intensyviai vykdė biografinius tyrimus, siekdamas išsiaiškinti vyrų ir moterų gyvenimo etapus. Apibendrinti ir susisteminti rezultatai pateikiami knygose „The Seasons of a Man's Life" (1978) ir „The Seasons of a Woman's Life" (Levinson, Levinson, 1996). Šiame skyriuje karjeros etapai aptariami remiantis būtent D. Levinsono gyvenimo etapų aiškinimu. Darbas ir asmeninis gyvenimas yra glaudžiai susiję, todėl karjeros aiškinimas turi remtis asmeninių žmogaus patyrimų analize. Toliau pateikiama detalesnė kiekvieno etapo analizė.

Įėjimo etapas

Tai – laikotarpis, kai asmuo pradeda savo karjeros kelią kaip organizacijos naujokas, todėl šis etapas labai priklauso nuo organizacijos aplinkos. Įėjimo periodas dažniausiai prasideda ankstyvojoje pilnametystėje, maždaug apie 18–25 metus. D. Levinsonas (1986) pažymi, kad būtent tokio amžiaus žmogus atsiskiria nuo savo tėvų, tampa mažiau nuo jų priklausomas tiek emociškai, tiek finansiškai.

Perėjimo etapas, santykinai vadinamas *iš mokyklos į darbą*, yra pirmojo karjeros etapo dalis. Daugumai baigusiųjų mokslus šis etapas yra neužmirštama patirtis.

Įėjimo etapas pereinamuoju laikotarpiu veikia tiek asmeninį, tiek darbinį nusiteikimą. Naujokas darbe susiduria su trimis pagrindinėmis užduotimis, kurias turi įveikti: derybos dėl efektyvios psichologinės sutarties; socializacinio streso įveika; įsiliejimas į organizaciją.

Psichologinė sutartis

Tai yra neraštiškas individo ir organizacijos susitarimas, tiksliai apibrėžiantis individo lūkesčius ir įmonės lūkesčius individo atžvilgiu. Žmogus tikisi gauti atlyginimą, įgyti statusą, turėti paaukštinimo galimybių, įdomų darbą, reikalaujantį pastangų. Siekdama įgyvendinti tikslus,

organizacija tikisi iš individo energijos, talento, laiko ir lojalumo. Psichologinė sutartis pradedama kurti vos tik pradėjus dirbti ir modifikuojama visos karjeros metu.

Psichologinė sutartis turi įtakos karjeros pokyčiams. Darbuotojo įgūdžiai turi būti nuosekliai stiprinami ir nuolat atnaujinami, kad restruktūrizavus kompaniją darbuotojai galėtų lengvai rasti darbą tiek toje pačioje, tiek kitoje organizacijoje. Todėl pirmenybė turėtų būti skiriama mokymams. Jeigu asmuo pats atsako už savo nuolatinį tobulėjimą ir tam naudoja savus išteklius, darbdavio užtikrintumas, kad šis darbuotojas liks kompanijoje, didėja. Tačiau jeigu kompanija pati organizuoja darbuotojams mokymo programas, kyla didesnė grėsmė prarasti gerus specialistus.

Psichologinė sutartis formuoja ir tarpasmeninį bendrumą. Įėjimo į organizaciją etape formuojasi ryšiai su jos nariais, todėl labai svarbu jau šiame etape sudaryti tinkamą psichologinę sutartį su jais. Naujokui būtina visapusiška socialinė parama.

8 lentelė. Socialinės paramos naujoko ir senbuvio psichologinė sutartis

Paramos tipas	Palaikančių veiksnių funkcijos	Naujoko susirūpinimas	Senbuvių atsakomybės pavyzdžiai
Apsauga nuo streso	Supažindinimas su keliamais išteklių, darbo, laiko ir aplinkos reikalavimais	Kokios galimos grėsmės šioje aplinkoje?	Vadovas primena apie galimas rizikas ir pavojus
Informacija	Reikalingos informacijos suteikimas	Ką turėčiau sužinoti, kad galėčiau dirbti?	Vadovas informuoja apie neformalų šios organizacijos klimatą
Įvertinimas	Grįžtamasis ryšys, susijęs su asmenine ir profesine patirtimi	Kaip man sekasi?	Grįžtamojo ryšio suteikimas
Modeliavimas	Elgesio standartai	Kuo aš seku?	Mokymasis iš senbuvių
Emociniai veiksniai	Empatija, pagarba, prisirišimas, meilė	Ar aš esu svarbus? Kam svarbus mano buvimas čia?	Organizacijos narių prieraišumas, pagalba ar empatija

Naujokas turi stebėti aplinką ir vertinti, koks elgesys organizacijoje yra vertinamas. Organizacijos senbuviai gali padėti naujokui greičiau pritapti, suteikdami informacijos, kokiu pavyzdžiu jis galėtų sekti ir vadovautis. Tai yra vienas iš būdų palaikyti naujoką. Organizacija turi padėti

naujokui užmegzti ryšius su jos darbuotojais, greičiau ir veiksmingiau sudaryti psichologinę sutartį (socialinės paramos naujoko ir senbuvio psichologinę sutartį žr. 8 lentelėje).

Socializacijos stresas

Siekiant prisitaikyti prie organizacijos, neišvengiamai būtina pereiti tris fazes: išankstinę socializaciją, susidūrimą bei pokyčius ir esamos situacijos perpratimą.

Pirmojoje fazėje naujokas iš įvairių šaltinių renka informaciją apie darbą ir organizaciją. Realus stresorius šioje fazėje yra neaiškumas, abejingumas, todėl reikia susirinkti tikslios informacijos. Šioje fazėje formuojasi psichologinė sutartis, todėl labai svarbus abipusis supratimas.

Antrojoje, pasipriešinimo, fazėje naujokas yra išsamiai susipažinęs su reikalavimais keliamais atliekamoms užduotims, tarpasmeniniams ryšiams. Dėl iš anksto susiformuotų lūkesčių ir tikrosios situacijos neatitikimo neišvengiamai atsiranda galimybė patirti tikrovės šoką. Tuomet kyla klausimas: kur aš patekau? Patiriamo šoko stiprumas priklauso nuo susiformuotų lūkesčių lygio. Jeigu pirmojoje fazėje susiformuoti lūkesčiai yra pernelyg optimistiški, susiduriama su rimtomis problemomis.

Trečiojoje fazėje naujokas ima suvokti galimybę pačiam kontroliuoti ir valdyti darbo krūvį.

Įsiliejimo į organizaciją palengvinimas

Norint įsilieti į organizaciją reikia laiko, asmens ir pačios organizacijos pastangų. Sėkmingai įsiliejama tik tada, kai egzistuoja abipusis supratimas ir sklandžiai bendradarbiaujama.

Individualūs veiksmai. Jeigu naujokams nebuvo akivaizdžiai atskleistas darbo turinys, jie turėtų išsiaiškinti neigiamus, stresinius darbo aspektus. Šios informacijos skleidėjai galėtų būti kiti darbuotojai. Tyrimai parodė, kad naujokai, pervertinantys su darbu susijusias stresines situacijas, ne taip lengvai prisitaiko prie organizacijos. Jie turėtų atvirai ir tiksliai įvardyti savo silpnąsias savybes. Tik abipusis pasikeitimas informacija leistų naujokams lengviau įsilieti į kolektyvą.

Bet kokiu atveju naujokai turėtų pasiruošti galimam šokui, kurį gali tekti patirti, – tai tarsi išankstinis pasiruošimas. Tokiu atveju geriausia bendradarbiauti su kitais naujokais, siekti jų palaikymo. Tik veikiant kartu su simpatizuojančiais kolegomis galima sumažinti stresą.

Esamos situacijos perpratimo fazėje būtina nusistatyti realius tikslus ir tikėti sėkme. Taip pat tikslinga atliekant užduotis siekti gauti grįžtamąjį ryšį tiek iš bendradarbių, tiek iš tiesioginio vadovo.

Organizacijos veiksmai. Organizacijos vaidmuo naujokų įsiliejimo procese taip pat labai svarbus. Realios darbinės situacijos pristatymas yra naujoko ir organizacijos atviro bendradarbiavimo ir integracijos pradžia. Tinkamas naujokų verbavimas ir pasirinkimas yra organizacijos sėkmės garantas. Tie naujokai, kuriems geriau sekasi mokymų metu, ima laubiau pasitikėti savimi ir labiau prisitaiko prie naujo darbo keliamų reikalavimų. Be to, tie naujokai, kurie sėkmingai įveikia pirmuosius darbo iššūkius, turi daugiau karjeros planavimo galimybių ateityje.

Pokyčių ir esamos situacijos perpratimo fazėje yra svarbus atlygio veiksnys. Naujoko atlygis turi būti kiek galima tiksliau susietas su užduočių atliktimi. Šioje fazėje organizacija turi pateikti išsamios informacijos apie atliktas užduotis, nes tuo išreiškia rūpinimąsi naujokais.

Apibendrinant galima teigti, jog įėjimo į organizaciją etapas yra individo karjeros pradžia. Šiame etape asmuo nebepriklauso nuo tėvų ir atsako pats už save, taip pat tampa organizacijos dalimi. Sėkmingai įveikus šį etapą, sėkmė lydi ir ateityje. Labiau pasitikima savimi, gilėja savižina, tobulinamos asmeninės savybės.

Paaukštinimo etapas

Šiame etape individai dažniausiai siekia būti paaukštinti: siekia daugiau atsakomybės, įgaliojimų ir galimybių kilti karjeros laiptais. Dažniausiai trisdešimtieji gyvenimo metai yra pereinamasis laikotarpis, kai individai peržiūri pasiektus gyvenime tikslus ir siekia radikalių karjeros permainų, įgyti stabilumo visuomenėje. Šiame etape būtina apžvelgti šiuos dalykus: karjeros kelią, patarėjo paieškas, pasirengimą karjeros partnerystei, darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktų valdymą.

Karjeros kelias ir karjeros laipteliai

Karjeros kelią sudaro atliktų darbų seka. Paaukštinimo fazėje individas dar kartą išanalizuoja savo svajones, susijusias su karjera. Pavyzdžiui, įsivaizduokime asmenį, svajojantį tapti aukščiausio lygio vadovu farmacijos pramonėje. Paskutinio chemijos kurso studentė pradeda dirbti visuomenėje plačiai žinomoje firmoje. Perpratusi darbo subtilybes ir sėkmingai dirbdama kokybės kontrolės chemike, ji dar kartą įvertina

savo planus ir nusprendžia tęsti mokslus – įgyti patirties vadybos srityje. Taigi, ji planuoja tapti tos pačios firmos vadybininke. Jeigu ji planuojamų pareigų neužims per 5 metus, pereis dirbti į kitą farmacijos kompaniją. Alternatyvus būdas – užimti pardavimo vadybininkės poziciją ir ateityje tapti vadove.

Daugumos moterų karjeros kelias prasideda nuo darbo didelėje kompanijoje, galiausiai įkuriant savo kompaniją. JAV veikia 9,7 mln. moterų vadovaujamų firmų. Pagrindinis motyvas, paskatinęs moteris pradėti savą verslą, yra galimybė pačioms priimti sprendimus ir turėti daugiau laisvės.

Karjeros laipteliai – tai struktūrizuotos darbų pozicijos, kurias užimdamas asmuo progresuoja organizacijoje. Kai kurios kompanijos vadovaujasi tradicine karjeros laiptelių koncepcija ir negaili pastangų padėti darbuotojams pakilti karjeroje. Kitos kompanijos laikosi laikino požiūrio į paaukštinimą. Kompanijoje „Sony" inžinierių kūrybiškumas yra skatinamas netradiciniais metodais. Individai gali laisvai, netgi neperspėję savo tiesioginio viršininko, pasirinkti norimas užduotis, kurios jiems patiems atrodo įdomios. Jeigu jie nori įsijungti į kokį naują projektą, vadovas neturi teisės jiems drausti to daryti. Tokia savęs rėmimo filosofija yra kompanijos pagrindas siekiant naujoviškumo ir kūrybiškumo naujų produktų dizaino srityje (Fisher, 2001).

Kitose organizacijose plačiai taikomas metodas darbuotojų įgūdžiams lavinti yra *karjeros grotelės* (angl. *career lattice*) – kai darbuotojai organizacijoje juda dalyvaudami įgyvendinant įvairius projektus ar įvairiuose skyriuose. Šis metodas užtikrina darbuotojų įgūdžių lavinimą ir darbingumo didinimą.

Susidūrimo fazėje parinkti mentorių yra taip pat svarbu kaip ir analizuoti karjeros galimybes.

Mentoriaus parinkimas

Mentorius yra asmuo, atliekantis organizacijoje globėjišką funkciją – konsultuojantis, patariantis, rodantis draugiškumą naujokui. Mentoriaus vaidmuo planuojant karjerą labai svarbus, kadangi jo užduotis yra tiek suteikti psichologinę pagalbą, tiek padėti lengviau įžvelgti karjeros galimybes, galbūt netgi supažindinti su įtakingais organizacijos darbuotojais, taip pat padėti greičiau įgyti reikiamos patirties ir sulaukti paaukštinimo.

Psichologinės mentoriaus funkcijos yra susijusios su naujoko

vaidmens organizacijoje formavimu, t. y. atskleidimu, kokiu pavyzdžiu naujokas turi vadovautis. Būtina užtikrinti mentoriaus ir naujoko ryšį. Kuo labiau pripažįstamas naujokas jaučiasi, tuo jis labiau patenkintas. Kuo labiau mentorius jaučia savo įtakos naujokui reikšmingumą, tuo labiau jo pasitikėjimas ir pasitenkinimas auga. Draugystės reikšmingumas šioje bendrystėje yra abipusis.

Yra keletas ypatumų, apibrėžiančių gerus mentoriaus ir naujoko ryšius. Pirmiausiai turi būti tiksliai suformuluoti bendravimo tikslai, be to, jie turi būti suderinti su organizacijos kultūra ir tikslais; antra – tiek mentorius, tiek naujokas turi sugebėti ryšius valdyti, jausti savo atsakomybę. Mentoriams už jų pastangas turėtų būti atlyginama. Daugumos organizacijų požiūris į mentorių vaidmenį labai palankus. Pavyzdžiui, korporacija „Mead" (Fisher, 2001) laikinai įdarbina kolegijos studentus. Jiems prižiūrėti paskiriama mentorių, kurie supažindina studentus su korporacijos veikla, jos sistema. Mentorių ugdomais naujokais pradedama pasitikėti, jie tampa visateisiais darbuotojais.

Mentoringo procese neišvengiamai susiduriama su problemomis, pavyzdžiui, su mentorių tinkamumu, jų kultūriniu jautrumu tautinėms mažumoms. Neigiami stereotipai apriboja mažumų galimybes bendrauti su mentoriais. Tokiu atveju rengiamos specialios mentoringo ryšių tobulinimo programos. Tinklinės grupės (angl. *network groups*) yra mentoringo atmaina. Šio metodo esmė ta, kad naujokas pritampa prie kurios nors grupės, susitapatina su ja ir taip įgyja socialinę paramą. Tai yra galimybė mažumų atstovams patiems susirasti sau mentorių. Vienoje organizacijoje gali būti keletas grupių: pavyzdžiui, viena grupė palaiko Amerikos ispanus, kita – Amerikos afrikiečius, trečia – biseksualus. Susitapatinęs su grupe, naujokas įgyja ne vieną, o kelis mentorius. Manoma, jog keli mentoriai atveria daugiau karjeros galimybių. Kai kuriose organizacijose veikia formalios mentoringo programos. Pavyzdžiui, organizacijoje „Pricewaterhouse Coopers" (Fisher, 2001) kiekvienas naujas darbuotojas yra paskiriamas tris mėnesius dirbti su savo bendraamžiu, kuris padeda spręsti pirmines problemas, sakysime, apsirūpinimą reikalinga technika. Po pirmų trijų mėnesių naujokai gali rinktis vyresnį mentorių, su kuriuo dirbs toliau ir sieks karjeros tikslų. Tačiau dažniausiai didžiausią įtaką tiek bendravimui, tiek kalbos manieroms, tiek apsirengimo stiliui padaro vienas mentorius.

Kai kuriose organizacijose, nors ir veikia formalios mentoriaus programos, naujiems darbuotojams paliekama laisvė patiems pasirinkti

mentorių ir užmegzti su juo ryšius. Pagrindiniai trukdžiai yra neprieinamumas prie mentorių, baimė inicijuoti ryšius su mentoriais ar baimė, kad tiesioginis vadovas nepritars pasirinktiems ryšiams. Kai kada vengiama užmegzti ryšius vien dėl to, kad mentorius yra kitos lyties. Moterys dažniau susiduria su šiais trukdžiais nei vyrai.

Kai organizacijoje sudaromos galimybės naujokams bendrauti su vyresniais kolegomis, lengviau užsimezga mentoriaus ir naujoko ryšiai. Tiesioginis vadovas nėra pats geriausias mentorius individui. Seminarų, socialinių vakarėlių metu užsimezgę ryšiai tarp mentoriaus ir naujoko dažniausiai būna sėkmingi ir ilgalaikiai.

Yra išskiriamos keturios mentoringo ryšių fazės: pradėjimo (angl. *initiation*), palaikymo (angl. *cultivation*), išsiskyrimo (angl. *separation*), naujumo (angl. *redefinition*). Kadangi santykiai yra unikalūs, todėl kiekvienos fazės trukmė tiksliai neapibrėžiama. Pirmojoje fazėje užsimezgusių ryšių svarba tiek mentoriui, tiek naujokui auga. Palaikymo fazėje santykiai dar labiau sustiprėja, naujokas progresuoja, skatinamas mentoriaus psichologinės pagalbos ir drauge veikdamas mentorių.

Atsiskyrimo fazėje naujokas jaučia vis didesnį poreikį dirbti atskirai, būti labiau nepriklausomas, daugiau dirbti savarankiškai. Atsiskyrimas gali būti savanoriškas arba priverstinis (jeigu mentorius paaukštinamas ar perkeliamas į kitą skyrių). Išsiskyrimas gali būti abiem pusėms skaudus, jeigu mentorius nenori atsisakyti užsimezgusių santykių, o ir naujokas baiminasi prarasti mentoriaus paramą. Gali būti išsiskiriama natūraliai ir ramiai arba sukeliant konfliktus, kurie dažniausiai suardo gražius santykius.

Naujumo fazė prasideda iš karto po išsiskyrimo, jeigu pastaroji fazė buvo sėkminga. Tuo atveju santykiai perauga į naujus, kaip kolegų ar draugų. Mentorius didžiuojasi savo išugdytu naujoku, o naujokas jaučia didžiulę pagarbą mentoriui.

Kodėl mentorių vaidmuo toks svarbus? Kaip rodo tyrimai, mentorių vaidmuo reikšmingas ne tik tuomet, kai jie padeda naujokui, vos tik pradėjusiam dirbti įmonėje, – jų indėlio pasekmės pasireiškia ateityje. Remiantis studijomis (Čiutienė, 2006), tų naujokų, kurie turėjo mentorius, pajamos yra didesnės, jie eina aukštesnes pareigas nei tie, kurie neturėjo. Be to, pripažįstama, kad jie priima geresnius sprendimus. Visa tai yra ne vien mentoriaus nuopelnai, bet abipusių santykių tvirtumo pasekmė.

Paaukštinimo etape dauguma individų įgyja gyvenimo partnerį. Šis

gyvenimo laikotarpis reikalauja pastangų išmokti gyventi su kitu žmogumi, juo rūpintis. Draugystė gali būti ypač stresinė, jeigu abu partneriai siekia karjeros.

Dvigubos karjeros partnerystė

Pastaraisiais metais populiarėja dvigubos karjeros gyvenimo stilius. Šis procesas vyksta iš dalies dėl to, kad šeimos siekia gyventi moderniau, prabangiau. Tam reikia daugiau pajamų, todėl dirbti turi abu šeimos nariai. Dvigubos karjeros partnerystei būdinga tai, kad abu šeimos nariai užima svarbias pareigas ir yra daug pasiekę karjeros srityje. Šis partnerystės modelis naudingas, bet kelia stresą dėl stereotipinių situacijų, t. y. nuomonės, kad vyras uždirba pinigų, o moteris rūpinasi namais. Susituokusiose šeimose dirbančių moterų pasitenkinimas vedybomis priklauso nuo to, kiek vyras padeda rūpintis vaikais. Dažnai manoma, jog vyro pajamos turi viršyti moters. Jeigu yra kitaip, šeimoje pasitenkinimas mažėja, santykiai komplikuojasi.

Vienas iš ypač svarbių stresorių yra laiko stoka, kai abu partneriai dirba. Dažnai sunku suderinti darbo, laisvalaikio praleidimo kartu laiką ir buvimą kartu namuose. Kita problema – pavydas, jeigu vienas iš partnerių sėkmingiau valdo savo karjerą ir yra paaukštinamas anksčiau negu kitas. Dar vienas svarbus veiksnys, sukeliantis stresą, yra apsisprendimas, kurio karjera svarbesnė. Jeigu vienas partneris yra perkeliamas dirbti į kitą regioną, ar tai reiškia, jog kitas turi atsisakyti savo karjeros ir vykti kartu? Kuris partneris tokiu atveju rūpinsis naujagimiu?

Esant dvigubai karjerai esminis yra abipusis partnerių supratimas ir tvirtas ryšys. Vertinga yra ir galimybė sunkiomis akimirkomis kreiptis pagalbos į tėvus ar draugus. Tai – dar vienas būdas įveikti susiklosčiusią situaciją ir išvengti konfliktų.

Darbo ir namų konfliktas

Kiekvienas asmuo, siekiantis karjeros, susiduria su neišvengiamu konfliktu, teoriškai pavadintu *darbo ir namų konfliktu*. Jis dažniausiai kyla paaukštinimo fazėje (angl. *advancement*) ir tęsiasi per visą karjeros laikotarpį, dažnai netgi labai išsekindamas emociškai. Atsitinka ir taip, kad atsakomybė namuose susikerta su atsakomybe darbe, todėl šiems konfliktams būtina ruoštis iš anksto. Įsivaizduokime paprastą situaciją – suserga mokyklinio amžiaus vaikas. Kas paims jį iš mokyklos ir rūpinsis juo namuose? Partneriai turi būti labai dėmesingi vienas kitam ir stengtis

tokius rūpesčius spręsti kartu. Tik kai kuriose kompanijose įmanoma sėkmingai siekti karjeros ir kartu skirti reikiamo dėmesio šeimai.

Su šiuo konfliktu dažniau susiduria dirbančios moterys, joms dažniausiai ir atitenka besirūpinančiųjų vaidmuo. Šiuos konfliktus išgyvenančių moterų aktyvumas darbe sumažėja, jas persekioja nuolatinė įtampa. Darbo ir namų konflikto tema gali būti plačiai diskutuojama. Galima būtų išskirti *darbo ir šeimos konfliktą*, kai darbas sukelia konfliktus šeimoje, arba *šeimos ir darbo konfliktą*, kai šeima sukelia konfliktus darbe. Tam įtakos turi ir šalies kultūra. Galima pažymėti, kad amerikiečiai dažniau susiduria su *šeimos ir darbo konfliktais*, kinai, atvirkščiai – su *darbo ir šeimos konfliktais*.

Organizacijos, siekdamos padėti savo darbuotojams spręsti šiuos konfliktus, siūlo lanksčias darbo valandas. Tai leidžia darbuotojams pasirūpinti savo šeima ir atlikti su darbu susijusias užduotis. Dar vienas iš būdų, kurį siūlo kompanijos, yra jų remiama vaikų priežiūra. Kai kurios kompanijos yra labai jautrios iškylantiems darbuotojų šeimų konfliktams, todėl stengiasi būti lanksčios ir padėti.

Kai kurios organizacijos siūlo ne tik vaikų priežiūrą, bet ir rūpinimąsi darbuotojų tėvais. Dirbantys žmonės dažnai turi rūpintis ne tik savo vaikais, bet ir senatvės sulaukusiais tėvais, ir dažniausiai šis vaidmuo tenka moterims. Sekinantis rūpinimasis šeimos nariais turi įtakos moterų nuovargiui, dėmesingumui, tad dėl per didelės įtampos jų darbo rezultatai prastėja. Vis dėlto ne visos kompanijos yra linkusius siūlyti savo pagalbą darbuotojams, joms gali atrodyti, jog tai – pačių dirbančiųjų problema. „PepsiCo“ siūlo seminarus, teikia informaciją, veikia netgi speciali telefono linija, kuria paskambinę darbuotojai gali gauti išsamius atsakymus į jiems rūpimus klausimus.

„DuPont“ yra pavyzdys, kaip kompanijos sprendžia namų ir darbo konfliktus. Kompanijoje buvo atlikti tyrimai, kurių rezultatai parodė, jog reikia kažką keisti. Dauguma apklaustųjų pasisakė susiduriantys su vaikų priežiūros problemomis, kad vaikai dažniausiai paliekami be priežiūros namuose vieni, tėvai dėl nepalankių darbo valandų negali dalyvauti mokyklose vykstančiuose renginiuose. „DuPont“ surengė specialų susirinkimą, kuriame buvo pasiūlyti dvidešimt trys variantai, ką reiktų keisti, t. y. sudaryti lanksčius darbo grafikus, organizuoti seminarus, kuriuose būtų analizuojamos darbuotojų problemos, suteikti galimybę atlikti tam tikras užduotis namuose, pasidalyti darbais, t. y. stengtis rūpintis darbuotojais (Mai, 2011). Tačiau dažniau įvairios programos yra siūlomos

moterims nei vyrams, taip pat tiems, kurie rūpinasi vaikais, o ne suaugusiaisiais.

Apibendrinant galima teigti, kad paaukštinimo fazėje susiduriama su mentoriaus paieška, balansavimo tarp darbo ir namų, dvigubos karjeros problemų sprendimu. Šie iššūkiai vyrus ir moteris veikia skirtingai. Akivaizdu, kad moterys kitaip nei vyrai suvokia, kas padeda siekti karjeros, o kas trukdo.

Įsitvirtinimo / palaikymo etapas

Palaikymas gali būti netinkamas terminas šiam karjeros etapui apibūdinti, kadangi kai kurie žmonės baigia tobulėti karjeros metu, net jei tobulėjimas dažnai ne tokio lygio, koks buvo anksčiau. Karjeros krizės vidutiniame amžiuje gali ištikti pereinamuoju laikotarpiu. Vyresnysis produkto vadovas Bordene patyrė tokią krizę ir ją paaiškina taip: „Kai mokiausi kolegijoje, svajojau tapti kompanijos prezidentu... Bet Bordene jaučiausi išnaudojamas ir įspraustas į kampą. Dauguma vaikinų, esančių dviem pakopomis aukščiau, turėjo arba MBM, arba 15–20 metų patirtį maisto pramonėje. Mano ilgalaikiai planai sustojo." (Heckman et al., 2011).

Pasak Carolyn Smith Paschal, kuri vadovauja firmai, kai kurie asmenys, patyrę karjeros krizę, yra pervargę, išsekę, todėl jiems padėtų mėnesio atostogos. Ji rekomenduoja kompanijoms vietoj premijos suteikti savo darbuotojams atostogas, – tai padėtų jiems atsigauti (Heckman et al., 2011).

Kai kurie individai pasiekia palaikymo etapą ir dėl savo pasiekimų bei pasitenkinimo nemato reikalo stengtis judėti pirmyn. Kad ir kaip būtų – ar palaikymo stadija yra sąlygota krizės, ar pasitenkinimo, yra du ginčytini klausimai, susiję su palaikančiu vykdymu ir tapimu mentoriumi.

Palaikantis vykdymas. Išlikti produktyviam yra pagrindinis individo rūpestis palaikymo etape. Tai tampa sudėtinga, kai jis siekia karjeros stabilumo (angl. *career plateau*), taško, kuriame tikimybė judėti aukštyn hierarchijos laiptais yra maža. Kai kurie žmonės nuolatos traktuoja karjerą visiškai teigiamai, tačiau kiti gali nusivilti, bodėtis ir jausti nepasitenkinimą savo darbu.

Kad darbuotojai išliktų produktyvūs, organizacijos gali suteikti galimybę mokytis. Pašaliniai veiksmai (kitos užduotys, svarbios organizacijai) yra viena alternatyva. Kitas galimas pasirinkimo variantas – įtraukti

darbuotoją į projektų grupes, tuomet atsirastų naujų užduočių ir būtų galima gilinti žinias. Pagrindas – kurti darbo vietas ir telkti darbuotojus. Šiame etape individams taip pat dažnai reikia pabrėžti jų indėlio svarbą organizacijai ir įvertinti juos. Darbuotojams reikia žinoti, kad jų įnašas reikšmingas ir suprantamas / vertinamas.

Tapimas mentoriumi

Palaikomi individai gali duoti indėlį – dalytis su kitais savo žiniomis ir patirtimi. Galimybė naujam darbuotojui tapti vadovu gali stiprinti vyresnių darbuotojų motyvaciją. Būtinybė atlyginti vadovams už laiką ir energiją, skirtą kitų ugdymui – aktuali problema organizacijoms. Kai kurie darbuotojai, regis, savaime tampa vadovais, tačiau kai kuriuos reikia mokyti, kaip patarti jaunesniems darbuotojams.

Kathy Kram (Kram, Higgins, 2009) išskiria keturis pagrindinius žingsnius sėkmingo formalaus vadovavimo plano link. Pirmiausiai bendradarbiavimas turi būti savanoriškas. Nė vienas neturėtų būti verčiamas imtis vadovauti; svarbu atidžiai suderinti vadovavimo ir globojimo funkcijas. Antra, aukščiausio lygio vadovų parama būtina, kad būtų deramai perteikti plane nurodyti ketinimai ir įtaka karjeros vystymui. Trečia, turėtų būti numatytas vadovų mokymas, kad jie suprastų santykių funkcijas. Galiausiai reikalavimų neatitinkantiems (nepritampantiems) individams arba žmonėms, kurie vadovaudami įgyvendino savo ketinimus, turėtų būti numatomas tinkamas pasitraukimas.

Palaikymas yra pereinamasis laikotarpis, kaip ir visi karjeros etapai. Juo gali rūpintis individai, kurie žino, ko reikalauti, ir planuoja išlikti produktyvūs, taip pat organizacijos, kurios sutelkia pastangas darbuotojus deramai įtraukti į darbą.

Remiantis D. Levinsono darbais, paskutiniajame palaikymo etape atsiranda kitas gyvenimo pereinamasis periodas. Penkiasdešimtmečių darbuotojų pereinamasis periodas yra dar vienas norų, svajonių vertinimo etapas ir tolesnis darbas su vidutinio amžiaus tarpsnyje iškilusiomis prieštaromis. Perėjus penkiasdešimtųjų metų pereinamąjį periodą, laukia gana stabilus laikotarpis, kuriuo individai pradeda rimtai planuoti baigti savo karjeros kelią.

Pasitraukimo etapas

Pasitraukimo etapas dažniausiai gyvenime ateina vėliau, kai sulaukiama ženklų, jog ilgas nenutrūkstamos tarnybos laikotarpis netrukus

priartės prie pabaigos. Vyresnio amžiaus žmonės gali susidurti su diskriminacija. Į juos gali būti žiūrima kaip į ne tokius produktyvius, mažiau dėmesio skiriančius naujovėms, pokyčiams ir ne tokius motyvuotus. Kad ir kaip būtų, vyresni darbuotojai yra vieni labiausiai neįvertintų darbuotojų grupių. Jie gali užtikrinti permainų nenutrūkstamumą, dirbti vadovais ir valdyti modelius, skirtus jaunesnei darbuotojų kartai.

Vyresnių darbuotojų diskriminacija yra uždrausta pagal Amžiaus diskriminacijos darbo aktą. Organizacijos privalo sukurti kultūrą, kurioje būtų vertinamas vyresnio darbuotojo indėlis. Jų patirtis, tvirta darbo etika ir lojalumas gali tapti didelių indėlių pagrindu. Iš tikrųjų vyresni žmonės rečiau vėluoja į darbą, žemesnis jų pravaikštų lygis, jie supratingesni, be to, labiau patenkinti savo darbu nei jaunesni darbuotojai. Išeiti į pensiją yra labai individualus sprendimas: kai kurie individai išeina tik sulaukę keturiasdešimties, kiti niekuomet nepalieka darbo vietos. Kai kurie individai iš darbo pasitraukia, laipsniškai mažindami savo darbo valandas arba dirbdami ne visą darbo dieną. Kai kurie pasitraukia ir pakeičia karjeros kryptį. Kiti yra priversti išeiti.

Pokyčių planavimas. Sprendimas pasitraukti yra individualus, tačiau visiems būtina jį planuoti. Tai apima ne tik pereinamojo laikotarpio planavimą, bet ir planavimą po jo eisiančių veiklų, į kurias asmuo bus įtrauktas. Reikėtų atvirai apsvarstyti visus galimus pasirinkimo variantus. Dabartinė kryptis – laikinai pareigas einančių aukščiausio lygio vadovų poreikis. Kai kurios kompanijos samdo aukštesnio lygio vadovus dirbti ne nuolat iš organizacijos išorinės aplinkos. Gero, laikinai pareigas einančio vadovo ypatybės yra šios: daug aukšto lygio vadovavimo patirties, finansinė apsauga, sudaranti sąlygas vadovui rinktis tik tas užduotis, kurios jį (ją) domina, ryžtas pereiti dirbti į kitą vietą. Kai kurie individai pasitraukimo etape išnaudoja šią viliojančią pasirinkimo galimybę.

Planavimas pasitraukti turėtų apimti ne tik su finansais susijusį planavimą, bet ir psichologinį pasiruošimą pasitraukti iš darbo. Mėgstami užsiėmimai ir kelionės, savanoriškas nemokamas darbas ar daugiau laiko, praleidžiamo su šeima ir artimaisiais – viskas gali būti planavimo proceso dalis. Svarbiausia – planuoti iš anksto ir kruopščiai.

Išėjimas į pensiją. Sprendimas išeiti į pensiją gali būti nukreiptas į ankstyvąjį išėjimą, tradicinį išėjimą, sulaukus 65 metų, ir atidėtą išėjimą. Veiksniai, lemiantys sprendimą, kada išeiti į pensiją, yra: kompanijos politika, finansiniai sumetimai, šeimos parama ar spaudimas, sveikata bei kitos produktyvios veiklos galimybės. Pasitraukimo etape individas

susiduria su pagrindiniu gyvenimo pereinamuoju periodu, kurį D. Levinsonas (1978) apibrėžia kaip vėlyvosios pilnametystės perėjimą (nuo 60 iki 65 metų).

Žmogus dirba, kad pajustų gyvenime pasiekiamą egzistencinę reikšmę bei vertę, tad išėjimas į pensiją gali sukelti stresą. Suvokimas, kad tai yra pagrindinis gyvenimo pereinamasis etapas, yra susijęs su stresą sukeliančiais veiksniais: dvigubos karjeros vertinimu, nežinomybe dėl tolimesnio pajamų šaltinio, mažėjančiu fiziniu pajėgumu, rūpesčiu ir nerimu dėl sutuoktinio. Žinojimas, ko tikėtis, gali padėti pensininkui susidoroti su šiais stresą keliančiais veiksniais. Kruopštus planavimas ir žinojimas, ko tikėtis, gali padėti ramiau išeiti į prasmingą ir pasitenkinimą teikiančią pensiją.

Pensija nereikalauja visiškai atsitraukti nuo darbo. Gali būti apgalvojamos daugelio darbų pasirinkimo alternatyvos; nemažai kompanijų siūlo lanksčią pasirinkimo teisę. Organizacijose ko gero bus vis dažniau taikomas laipsniškas išėjimas į pensiją, pavyzdžiui, darbas ne visą darbo dieną, konsultavimas ir patarimų teikimas. Nemažai organizacijų nepajėgs iš karto padėti daugeliui patyrusių darbuotojų pereiti į kitą gyvenimo etapą. Iš esmės net jei 50 proc. visų JAV darbuotojų oficialiai yra išleidžiami į pensiją sulaukę 60 metų, iš jų tik 11 proc. visiškai pasitraukia iš darbo. Tai reiškia, kad daugėja *tarpinės grandies* darbo vietų (angl. *bridge employment*). Tarpinės grandies darbo vieta reikalinga po to, kai asmuo nebedirba visu etatu, bet prieš jam visiškai išeinant iš darbo. Tarpinės grandies darbo vieta yra susijusi su pasitraukimu iš darbo ir viso gyvenimo vertinimu.

Kai kurios organizacijos padeda darbuotojams išėjimo į pensiją laikotarpiu naujais būdais. Išėję į pensiją individai gali toliau dirbti organizacijoje mentoriais, konsultuoti darbuotojus, kurie imasi planuoti pasitraukti ar keičia karjeros kryptį. Tai padeda mažinti kai kurių žmonių netekties baimę išeinant į pensiją, kadangi pensininkas turi galimybę pasitarnauti kaip mentorius arba organizacijos konsultantas.

Korporacijos „Honeywell“ savanorių pensininkų programa – tai unikali programa, padedanti jos darbuotojams orientuotis išėjimo į pensiją laikotarpiu. Ji apima išėjusius į pensiją „Honeywell“ darbuotojus, kurių daugelis turi inžinerijos diplomus, ir ne pelno siekiančias organizacijas, kurioms reikia šių darbuotojų žinių ir patirties. Į pensiją išėję mašinų gamybos specialistai padėjo ne pelno siekiančioms organizacijoms suprojektuoti ir pastatyti pagalbinius įtaisus / aparatus žmonėms,

turintiems negalią. Pensininkų ir ne pelno siekiančių grupių naudos suderinamumas akivaizdus, be to, tai parodė, jog „Honeywell“ rūpinasi darbuotojais pensininkais.

Dabar, jau suprantant karjeros etapų modelį, galima pradėti planuoti savo paties karjerą ir sieti tai su organizacijomis.

4 skaitinys. Karjera, savigarba ir organizacijos

Nauja ekonominė tikrovė – naujas iššūkis žmogaus savigarbai.

Per kelis paskutinius dešimtmečius įvyko svarbių tautinės ir pasaulinės ekonomikos pokyčių, kurie tampa iššūkiu visų lygių organizacijų darbuotojams. Pagrindiniai pokyčiai:

- ☞ Nuo manufaktūrų iki informacinės ekonomikos imta pereiti pradėjus mažėti fizinės darbo jėgos poreikiui ir sparčiai augti poreikiui išsilavinusių darbuotojų, turinčių verbalinių, matematinių ir socialinių įgūdžių.
- ☞ Greita naujų žinių, naujų technologijų, naujų produktų ir paslaugų plėtra, reikalaujanti ekonominio prisitaikymo.
- ☞ Pasaulinės, nepaprastai konkurencingos ekonomikos iškilimas – dar vienas iššūkis mūsų sumanumui, išradingumui ir tikėjimui savimi.
- ☞ Didėjantys reikalavimai kiekvienam verslo kompanijos lygiui, ne tik aukščiausiajam: visoje sistemoje skatinama valdyti save, žmogiškąją atsakomybę, tikslus, iškeliamas didelis sąžiningumas bei susitarimas dėl naujovių ir bendradarbiavimo.
- ☞ Svarbiausias yra mūsų mąstymo apie prisitaikymą prie ekonomikos – verslumo modelio ir intelekto augimas.
- ☞ Proto iškilimas – dominuojanti jėga kiekvienoje ekonominėje veikloje.

Ekonomikoje, kurioje žinios, informacija, kūrybingumas ir jų naudojimas kuriant naujoves yra aiškus turto šaltinis ir konkurencinis privalumas, kyla didelių iššūkių tiek individams, tiek organizacijoms:

- ☞ Įgyti žinių, išsiugdyti įgūdžių ir įsipareigoti sistemingai visą gyvenimą mokytis – būtinybė dėl greitai gausėjančios informacijos.
- ☞ Efektyviai dirbti su kitais žmonėmis, – tam reikalingi rašymo įgūdžiai ir retorinis komunikabilumas, sugebėjimas užmegzti nepriešiškus santykius, supratimas, kaip priimti konsensusą duodant ir imant, noras vadovauti ir, kai reikia, motyvuoti komandos darbuotojus.
- ☞ Susidoroti su pokyčiais ir atitinkamai į juos reaguoti.
- ☞ Ugdyti, lavinti sugebėjimą galvoti apie save, nes be jo neįmanoma jokia pažanga.

Tokie iššūkiai skatina poreikį darbo aplinkoje didinti sąžiningumą, plėtoti žinias ir įgūdžius, pasinaudoti progomis ir siūlomomis galimybėmis augti ir tobulėti. Įsipareigojimas sistemingai visą gyvenimą mokytis yra natūrali sąžiningo gyvenimo išraiška.

Iššūkiai organizacijoms

- ☞ Reaguoti į pastovų naujovių poreikį: diegti naujas disciplinas ir ugdyti, lavinti verslumą per organizacijos misijas, strategijas, veiklos kryptis, pratybas ir atlygio sistemą.
- ☞ Dirbti įgyvendinant žodinius pasižadėjimus, būti svarbiu individualiu asmeniu organizacijos kuriamoje kultūroje, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, atsakomybė ir bendradarbiavimas yra skatinami ir įvertinami.
- ☞ Suvokti santykį tarp savigarbos ir vaidybos, ir įgyvendinamos politikos, kuri palaiko savigarbą – tai iššūkis, reikalaujantis pastebėti ir reaguoti į aiškius, aplinkai neprieštaraujančius darbininkų poreikius: mokytis ir tobulėti; būti išklausytam ir gerbiamam; suvokti leidžiamų daryti (atsakingai) klaidų prasmę.

Perspektyvių darbuotojų klausimą sau „Ar šioje organizacijoje aš galėsiu mokytis, augti, tobulėti ir džiaugtis savo darbu?“ galima performuluoti taip: „Ar ši organizacija palaikys mano savigarbą, o gal tai – vieta, kuri jai pakenks?“

Sąlygos palaikyti savigarbą organizacijoje

Organizacija, kurioje žmonės dirba sąžiningai, atkakliai (ir gerbdami kitų žmonių atkaklumą), tikslingai, ryžtingai ir asmeniškai integruodamiesi, nepaprastai įgalina savo darbuotojus. Šių savybių palaikymas organizacijoje priklauso nuo tokių sąlygų:

- ☞ Žmonės jaučiasi saugūs: jie nebus pajuokti, su jais nebus pasielgta neteisingai, jie nebus pažeminti ar nubausti už atvirumą, sąžiningumą, pripažinimą „Taip, aš padariau klaidą“ ar pasakymą „Aš nežinau, bet išsiaiškinsiu“.
- ☞ Žmonės jaučiasi pripažinti: su jais elgiamasi mandagiai, pagarbiai, išklausoma, kviečiama išreikšti savo mintis ir jausmus, bendraujama kaip su asmenimis, užimančiais svarbią vietą organizacijoje.
- ☞ Žmonės jaučia iššūkį: jie gauna užduočių, kurios jaudina, įkvepia, tikrina ir praplečia jų galimybes.
- ☞ Žmonės jaučiasi pastebėti: pareiškiama padėka už gabumus bei pasiekimus, apdovanojama tiek premijomis, tiek pagarbos žymenimis už kūrybiškumą ir ištikimybę organizacijai.

- ☞ Žmonės gauna numanomą atlygį: jie mato, kaip gali išplėsti savo vaidmenį, ryžtingai atmesdami negarbingus būdus, vaidmenį, kurio reikšmė bus sukurta jų pačių pastangomis.
- ☞ Žmonės mato, kad iš jų tikimasi naujovių: stengiamasi įsiklausyti į jų nuomonę, kviečiama kolektyviai svarstyti naujas idėjas, laukiama naujų idėjų.
- ☞ Informacija žmonėms laisvai prieinama: suteikiama ne tik informacijos (ir šaltinių), kurios reikia nuodugniam darbui atlikti, bet ir daug platesnės – apie jų darbą, kompanijos tikslus ir siekius, kad galėtų suprasti, kaip jų veikla siejasi su organizacijos misija.
- ☞ Žmonėms suteikiama įgaliojimų, priklausomai nuo to, už ką jie yra atsakingi: drąsinama prisiimti atsakomybę, priimti sprendimus, praktikuotis vertinti.
- ☞ Žmonėms duodamos aiškios ir neprieštaringos taisyklės bei nurodymai: paaiškinama struktūra, kurią jie savo protiniais sugebėjimais gali suvokti ir ja tikėti; žmonės supranta, ko iš jų tikimasi.
- ☞ Žmonės yra skatinami patys išspręsti kuo daugiau asmeninių problemų: tikimasi, kad jie patys apsvarstys problemas, kurias gali išspręsti patys, užuot sprendimo atsakomybę perleidę viršininkui; jie pajus turintys galią tai daryti.
- ☞ Žmonės mato, kad atlygis už jų sėkmę yra daug didesnis nei bausmė už nesėkmę; daugelyje kompanijų bausmės už klaidas vis dar daug didesnės nei atlygis už sėkmę, todėl žmonės bijo rizikuoti ar save išreikšti.
- ☞ Žmonės yra skatinami mokytis ir už tai jiems atlyginama: drąsinama dalyvauti organizacijos rengiamuose ir kituose kursuose ir programose, kurie suteiks daugiau žinių ir įgūdžių.
- ☞ Žmonės įžvelgia, iš vienos pusės, organizacijos misijos formuluotės ir išpažįstamos filosofijos tapatumą, iš kitos pusės – lyderių ir vadybininkų elgesį: jie regi integruotą pavyzdį ir jaučiasi motyvuojami atitikti tai, ką mato.
- ☞ Su žmonėmis elgiamasi sąžiningai ir teisingai: darbovietėje jie jaučiasi kaip racionaliame pasaulyje, kuriuo galima pasitikėti.
- ☞ Žmonių pasitenkinimo jausmo vertė priklauso nuo to, ką jie kuria: žmonės suvokia savo pastangų rezultatą kaip žmogiškai naudingą, mato, kad jų darbas duoda visokios naudos.

Jeigu šios sąlygos organizacijoje sudaromos, joje norės dirbti save gerbiantys žmonės. Taip pat joje dirbantys žmonės, kurių savigarbos jausmas menkesnis, supras, kad jų savigarba išaugo.

Geras vadovas turi būti ne savimyla. Beje, ši vadovo savybė turi būti jaučiama kaip kiekvienos asmenybės savigarbos dalis, bet neturėtų reikštis sudėtingose netikėtose darbinėse situacijose. Savigarba būtina ir greta esančių žmonių savigarbai ugdyti, o ne savigynai ar sau aukštinti.

Jei sudarytume savigarbos lygių skalę nuo 1 iki 10, kurioje 1 – žemiausias lygis, 10 – aukščiausias, ir vadovo lygis būtų 5, kokį pavaldinį jis pasirinktų: ar tą, kurio savigarbos lygis 3, ar tą, kurio – 7? Greičiausiai rinktųsi tą, kurio savigarbos lygis žemesnis nei jo, nes tada jaustųsi tvirčiau. Pavaldinys, kurio savigarbos lygis aukštesnis, vadovą šiek tiek baugina. Pagal šį pavyzdį gali atsiskleisti organizacijos vidinė savigarba.

W. Bennisas (1989), tyręs vadovavimą, teigia, kad svarbiausias vadovo siekis – saviraiška. Ji tolygi savirealizacijai. Tokie vadovai labai užsispyrusiai ir atkakliai siekia užsibrėžto tikslo, trokšta pasauliui parodyti, kas jie yra.

Vadovai ne visada supranta, kad jų savivoka tiesiogiai veikia visą organizaciją, taip pat ne visada adekvačiai įvertina savo, kaip pagrindinių organizacijos *veikėjų,* vaidmenį. Bet koks vadovo veiksmas iš karto yra įsisavinamas tų, kurie jį supa, t. y. pavaldinių. Kartais tai įvyksta net nesąmoningai. Vadovo elgesys ir veiksmai turi būti pavyzdys, nes jo sąžiningumą, dorumą ir nepriekaištingumą perima dauguma pavaldinių. Kokia vadovo kultūra, tokia ir organizacijos kultūra. Būtent todėl žmogus, norintis vadovauti, privalo auginti, kelti visuotinę savigarbą. Tai padeda ne tik darbe, bet ir gyvenime.

Be abejo, ne visada pavyksta kelti darbuotojo savigarbą. Būta tokių atvejų, kai žmogus pasikeisdavo neatpažįstamai, savigarba išaugdavo. Tačiau yra ir tokių žmonių, kuriems prireikia ir profesionalų pagalbos, bet ją turi teikti nebe organizacija, o geras psichologas. Daug priklauso nuo paties individo, jo atsidavimo organizacijai, santykių su vadovu. Dažniausiai poveikis, kurį padaro organizacija individui, atsispindi ir jo asmeniniame gyvenime.

Savigarbą kelia būtent ta veiklos kryptis, kuri leidžia uždirbti pinigų, ir toji, kuri palaiko ir išlaisvina individo *ego*. Negarbingas, žemintis verčiantis elgesys anksčiau ar vėliau taps pinigų praradimo priežastimi. Sutrikdyta *ego* energija trukdo užduotį atlikti geriausiai. Šių dienų kintančiame, veiklos ir konkurencijos persmelktame gyvenime rimtus tikslus pasiekia tik talentingi ir darbštūs profesionalai.

Įrodyta, kad beveik 90 proc. profesinės sėkmės priklauso nuo žmogaus mokėjimo bendrauti su kitais. Yra daug garbėtroškų uolių ir gabių žmonių, kuriems nesiseka dėl to, kad nemoka vadovauti. Net ir labai stengdamiesi, tokie žmonės, nemokėdami elgtis su bendriems tikslams suburtais darbuotojais, beveik nieko ir nepasiekia. Todėl daugelis jų susitaiko su nesėkmėmis,

palaidoja viltį *prasimušti* ir pasiekti savo tikslą. Kitaip sakant, jų pasitikėjimas savimi, savigarba dingsta.

Parengta pagal: Kilmann, Kilmann, 1996.

5. KARJEROS MODELIAI ORGANIZACIJOJE

Mokymo tikslai

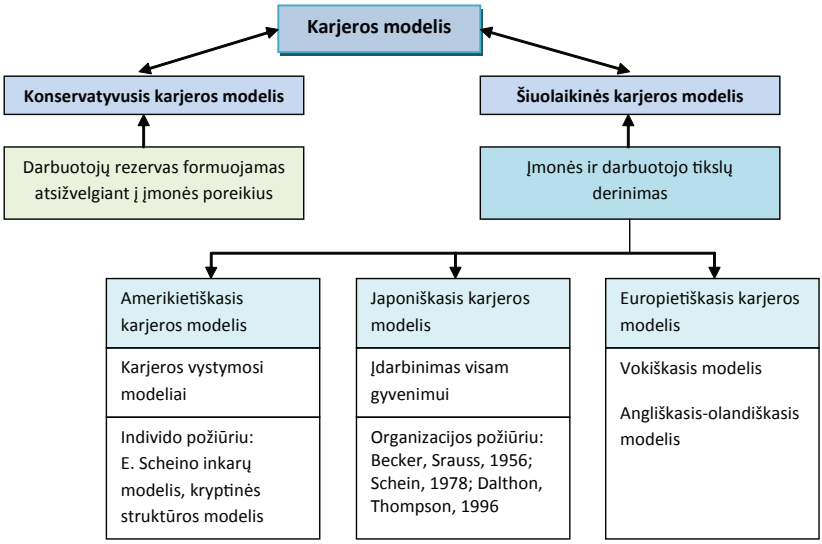
Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- atpažinti ir apibūdinti įvairius karjeros modelių tipus;
- identifikuoti ir apibūdinti karjeros vystymo priemones;
- įvardyti ir apibūdinti karjeros modelius organizacijose;
- atpažinti ir palyginti karjeros laiptų ir karjeros tinklelio metodus.

Karjerą organizacijoje tyrinėjo ir tyrinėja daug mokslininkų, suformulavusių nemažai karjeros modelių, kuriuos galima įvairiai skirstyti. A. Valackienės (2005) teigimu, karjeros koncepcijos raidos požiūriu skiriami du karjeros modelių tipai: *konservatyviosios karjeros modelis* ir *šiuolaikinės karjeros modelis*. Konservatyviosios karjeros modelį kai kurie autoriai įvardija kaip biurokratinį modelį. Jo pagrindinis požymis – organizacijos interesų pirmumas. Darbuotojas paliekamas antrame plane. Šis modelis nelankstus: karjera priklauso nuo organizacijos, perspektyvos aiškios, atsakomybė planuoti karjerą tenka organizacijai. Esminis šiuolaikinės karjeros bruožas yra siekis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Planuojant šiuolaikinę karjerą dalyvauja ir darbuotojai (6 pav.).

Pagal sukūrimo vietą karjeros modeliai dalijami į amerikietiškuosius, japoniškuosius ir europietiškuosius karjeros modelius, kurie atitinkamai skirstomi į dar smulkesnius. Amerikietiškiesiems karjeros modeliams atstovauja E. Scheino karjeros inkarų modelis, grindžiamas individų skirtumais, ir kryptinės struktūros modelis, grindžiamas organizaciniais ypatumais, karjeros keitimo dažnumu ir karjeros judėjimo krypties pokyčiais. Europietiškieji karjeros modeliai skirstomi į: angliškuosius-olandiškuosius ir vokiškuosius (Segalla, Rouzies, Flory, 2001). Angliškajam-

olandiškajam karjeros modeliui būdinga neelitinio personalo parinkimo politika. Šis modelis, kaip ir kiti, nepabrėžia sisteminio, nuoseklaus karjeros kilimo ankstyvuoju gyvenimo periodu. Vokiškajam modeliui svarbios stažuotės ir funkcinė karjera. Stažuotes įmonėje papildo mokymai. Taip siekiama supažindinti darbuotoją su organizacija ir rasti jam tinkamiausią darbą ar funkcijas. Japoniškasis karjeros modelis akivaizdžiai atspindi šalies kultūrinius ypatumus. Svarbiausias jo ypatumas – įdarbinimas iki gyvenimo pabaigos (Valackienė, 2005).



6 pav. Karjeros modelių tipai

Šaltinis: Čiutienė, Sakalas, 2004, cit. iš Valackienė, 2005.

Ne tik aukšto lygio vadovams reikalingas karjeros planavimas. Žemesnio lygio vadybininkai, specialistai ir eiliniai darbuotojai taip pat trokšta juos tenkinančio lygio karjeros ir gali palikti organizaciją, kuri nesuteikia jiems atitinkamų galimybių. Nustatyti karjeros tikslai ir kitų darbo firmoje galimybių žinojimas taip pat gali motyvuoti darbuotojus dirbti geriau, stengtis tobulinti savo įgūdžius, kadangi darbuotojai supranta, kaip tos pastangos gali jiems atsipirkti ateityje. Karjeros ir tobulėjimo planavimas padeda užtikrinti ir tai, kad, prireikus kvalifikuotų

darbuotojų, jų visada galima būtų rasti pačioje kompanijoje. Tai suprasdamos, daugelis organizacijų oficialiai planuoja savo darbuotojų karjerą.

Karjeros planavimas

Karjeros planavimas paprastai susideda iš kelių žingsnių:

1. Darbuotojo *savęs įvertinimas*. Tai padeda žmogui suprasti, kas jis yra, kokios yra jo vertybės, kam jis gabus, kas jam patinka ir kuo jis nori užsiimti ilgą laiką.

2. *Informacijos surinkimas* apie įvairias darbo galimybes ir karjeros kelią esamoje organizacijoje arba už jos ribų.

3. Karjeros *tikslų* ir *planų*, kaip juos pasiekti, *formulavimas*. Planai gali apimti mokymą, specialias užduotis ir darbo, profesijos arba darbdavio pakeitimą.

Žmonės gali planuoti savo karjerą patys, be ženklios darbdavio pagalbos. Vis dėlto darbdavio dalyvavimas šiame procese pageidautinas, kadangi jis gali suteikti išsamesnės informacijos apie karjeros galimybes organizacijoje, daugiau darbuotojų gali būti skatinami planuoti savo karjerą ir jų planai galėtų būti realistiškesni, jiems atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir tobulėjimo galimybes ateityje. Toliau išvardijamos priemonės, kuriomis organizacija gali padėti darbuotojams lengviau planuoti karjerą.

Organizacinės karjeros planavimo ir vystymo priemonės

A. Savęs įvertinimo priemonės

1. Karjeros planavimo seminarai
2. Karjeros mokomosios knygos
3. Seminarai ruošiantis išeiti į pensiją

B. Individualios konsultacijos

1. Personalas
2. Specialistas-konsultantas:
   - » vidinis
   - » kviestinis
3. Atleistųjų iš darbo įdarbinimas
4. Tiesioginis vadovas

C. Apsikeitimas vidine darbo rinkos informacija

1. Darbo paskyrimas
2. Įgūdžių surašymas
3. Karjeros kelio planavimas
4. Karjeros galimybių centras

D. Potencialūs organizaciniai įvertinimo procesai

1. Vertinimo centrai
2. Paaukštinimo galimybių prognozės
3. Paveldėjimo planavimas
4. Psichologinis testavimas

E. Tobulėjimo programos

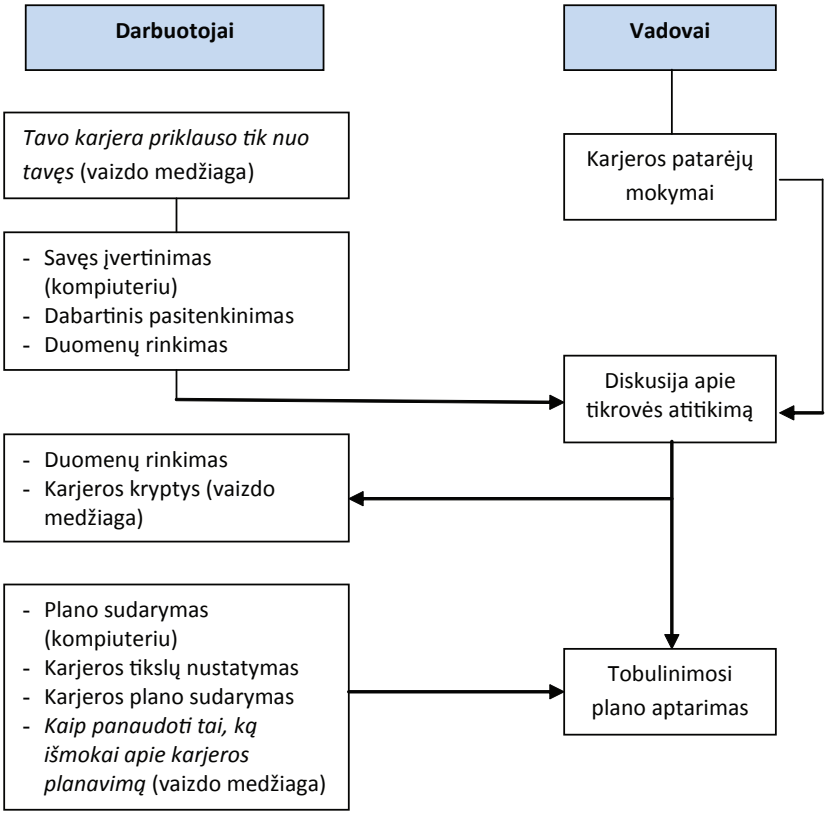
1. Darbų rotacija
2. Vidinių žmonių išteklių vystymo programos
3. Kviestiniai (išoriniai) seminarai
4. Kompensavimas už mokymą
5. Tiesioginių vadovų mokymas pasitelkiant karjeros konsultavimą
6. Dvigubos karjeros programos
7. Mentoringo sistemos

Šaltinis: Hall and assoc., 1999.

7 pav. pateikiamas pavyzdys, kaip darbuotojų karjera gali būti planuojama organizacijoje. Siūloma pradėti nuo įvadinio filmo ir trijų kompiuterinių modulių, padedančių įvertinti dabartinį darbuotojo pasitenkinimą, vertybes, interesus ir sugebėjimus. Po to diskutuojama su vadovu, kad būtų galima įsitikinti, jog darbuotojo sugebėjimų ir potencialo įvertinimas yra grindžiamas organizacijos tikslais. Paskui darbuotojai žiūri filmą apie karjeros kelius ir galimybes, be to, gauna knygą, kurioje pateikiama informacijos apie pareigas ir su sugebėjimais susijusius reikalavimus, apmokėjimą, tipinį karjeros kelią ir istorinius karjeros judėjimo duomenis organizacijoje. Dar du kompiuteriniai moduliai – filmas ir antras susitikimas su vadovu – padeda suformuluoti karjeros tikslus ir detalizuoti veiksmų planą.

Karjeros planavimo sistemą tikslinga naudoti visiems organizacijos darbuotojams. Tiesioginius vadovus ir komandų lyderius galima pamokyti naudotis šia sistema ir paskatinti dalyvauti su darbuotojais bendrame seminare, kurio metu įvertintų savo įgūdžius ir interesus. Seminaro pabaigoje darbuotojams siūloma sudaryti juodraštinius asmeninio

tobulėjimo planus. Komandos lyderis paruošia susitikimui aiškų padalinio būsimų darbų ir poreikių aprašymą. Lyderis ir darbuotojas pabaigia sudaryti tobulėjimo planą, kuriame nurodyti komandos poreikiai ir galimybės panaudojami kaip pirminės priemonės lavinti papildomus darbuotojo įgūdžius.



7 pav. Karjeros planavimas organizacijoje / galimas modelis

Šaltinis: Fisher, 2001.

Kai kurie ekspertai (Pryor, Bright, 2011; Lock, 2005) teigia, kad toks karjeros planavimas komandos pagrindu taps plačiai naudojamas. Taip save valdančios darbo komandos padeda savo nariams įvertinti

asmenines stipriąsias ir silpnąsias savybes, sudaro vaidmenų modelius, organizuoja įvairių lygių žmonių mokymus ir numato darbų rotaciją (šiuo atveju įsitraukia ir komandos lyderis), kad būtų suformuota kvalifikuotų narių komanda. Toks įgūdžių tobulinimas ir atlyginimas pagal įgūdžius suteikia galimybę kilti karjeros laiptais.

Dviguba karjera ir šeimos įtaka karjeros planavimui

Organizacijose paprastai buvo planuojama vieno žmogaus karjera. Vis dėlto dabar vis daugiau darbuotojų sutuoktinių aktyviai dirba, ir į jų karjeros perspektyvas (planuojant savo) taip pat turi būti atsižvelgiama. Kai kurie autoriai atskiria ***dvigubų pajamų šeimas*** nuo ***dvigubų karjerų šeimų***. Anksčiau vienas arba abu sutuoktiniai dirbdavo nesiorientuodami į karjerą, todėl buvo santykinai nesudėtinga planuoti karjerą. Pastaruoju metu kiekvienas sutuoktinis yra įsipareigojęs sukurti nenutraukiamą ir įspūdingą karjerą, todėl kiekvienu atveju karjeros planavimo poreikiai turi būti gerai subalansuoti. Poreikis atsižvelgti į savo sutuoktinio karjeros perspektyvas sumažino darbuotojų norą priimti darbdavio pasiūlymus, kai reikia persikelti gyventi į kitą vietą. Todėl pakito organizacijos išsidėstymas globalioje erdvėje, tapo neaišku, kiek jos turi žmonių išteklių. Organizacijos kreipia daugiau dėmesio į sutuoktinių, kurie dirba kitose firmose, karjeros poreikius, kai reikia kai kuriuos darbuotojus perkelti į kitą geografinę vietą. Organizacijos tampa labiau suinteresuotos dvigubu sutuoktinių karjeros planavimu. Pavyzdžiui, „DuPont“, kurioje dirba 100 000 darbuotojų, yra 3 500 porų, kurių karjera dviguba; Jungtinių Amerikos Valstijų kariuomenė turi 36 000 karių, registruotų kariuomenės programoje „Sutuoktinių poros“. Abu sutuoktinius stengiamasi perkelti į tą pačią vietą tuo pačiu metu, jei tik atsiranda galimybių (Sims, Sims, 2007). Atidumas sutuoktinių karjeros klausimams yra vienas iš būdų išlaikyti vertingus specialistus.

Ryškėja tendencija dirbti ištekėjusioms motinoms. 2005 m. 73 proc. visų ištekėjusių motinų per metus dirbo vienos trumpiau, kitos ilgiau, 67 proc. motinų, turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų, irgi dirbo tam tikrą laiką per metus (Sims, Sims, 2007). Dirbančių tėvų poreikiai šiek tiek skiriasi nuo tradicinių (bet greitai mažėjančių) šeimų, kurių vyras dirba, o žmona – namų šeimininkė. Dirbantys tėvai (vyras ir žmona) paprastai vertina šeimoms skirtas kompanijos programas – pagalbą prižiūrėti vaiką, lankstų darbo valandų grafiką, darbą ne visu etatu ir pan. Planuojant karjerą, vienas arba abu tėvai gali norėti atsisakyti darbo arba

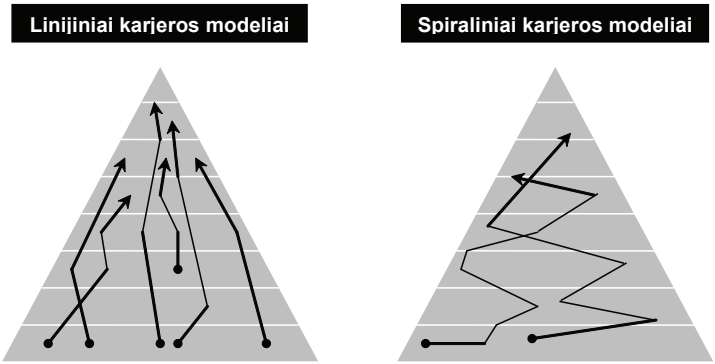
pereiti į darbą, kurio krūvis mažesnis, tol, kol atsakomybė už šeimą yra didelė. Reikalingos naujoviškos karjeros sistemos, leidžiančios tai daryti, kad tokie darbuotojai neatrodytų nepastovūs ir nepatikimi.

Naujos organizacinės struktūros ir karjeros modelių pokyčiai

Lėtas ekonominis augimas, didesnė globalinė konkurencija ir vidutinio amžiaus darbuotojų, turinčių vaikų, perteklius lėmė organizacinių struktūrų ir darbuotojų karjeros modelių pokyčius. Tai labai pasireiškė nuo 1980 m. vidurio ir buvo pavadinta restruktūrizavimu (angl. *restructuring*), dydžio mažinimu (angl. *downsizing*) arba dydžio optimizavimu (angl. *rightsizing*). Organizacijos mažina darbo jėgos sąnaudas, mažindamos pastovų viso etato personalą. Tai palietė ir vidutinio lygio vadovus, ir darbuotojus. Organizacijos panaikino ištisus vadovų lygius, kad taptų plokštesnės, greičiau reaguotų ir artėtų prie vartotojo. Kad patenkintų kintančius darbo rinkos poreikius, naujos restruktūrizuotos firmos pradėjo samdyti laikinus darbuotojus arba naudotis mažesnių firmų bei konsultantų iš šalies paslaugomis (angl. *outsourcing*). Labai padaugėjo dirbančiųjų ne visą etatą. Taip atsitiko dėl dviejų priežasčių: visų pirma todėl, kad tokia darbo jėga yra pigesnė ir reikalauja mažiau papildomų lengvatų; antra – dėl to, kad ji darbdaviui lankstesnė, nei samdant darbuotoją sezono piko metu. Apskritai galima drąsiai teigti, kad daugeliui darbuotojų jų psichologinė sutartis su darbdaviu pasikeitė: vietoj „Jeigu gerai atliekate savo darbą, samdome jus iki pensijos“ – „Mes samdome jus iki tol, kol mums reikalinga jūsų pagalba sėkmingam darbui“.

Taigi darbuotojų karjeros modeliai keičiasi. 8 pav. kairėje pusėje pavaizduotas tradicinis ***linijinis*** (angl. *linear*) ***modelis***, pagal kurį žmogus ateina į organizacijos žemesnį lygį, dirba toje pačioje firmoje daug metų ir laipsniškai (prognozuojamai) kyla karjeros laiptais iki pensijos, pasiekdamas toje firmoje aukštą poziciją (8 pav.). Tyrimai rodo, kad būsimais dešimtmečiais toks karjeros modelis gali tapti labiau išimtimi negu taisykle. Darbuotojų, turinčių vaikų (angl. *baby boomers*), padaugėjimas lėmė konkurencingesnį kilimą hierarchijos laiptais. Suplokštėjus organizacinei struktūrai, sumažėjo vadovų, o kandidatų skaičius išaugo. Masinis atleidimas dėl to, kad nėra darbo, sugriovė pasitikėjimą darbdaviu kaip ilgalaikiu šaltiniu, užtikrinančiu tam tikrą saugumą ir garantijas. Dėl tokių pokyčių vidutinio amžiaus žmonės

dažnai nusivildavo, kadangi negalėjo pasiekti to, ko tikėjosi. Didesnis nusivylimas ir karjeros trukdžiai palietė netgi vaikų neturinčius žmones (angl. *baby busters*). Pasak vieno 26 metų specialisto, „Žmogus, kuris turi darbą, kurio aš noriu, yra 34 metų, vedęs ir turi vaikų. Taigi jis nesiruošia išeiti".



8 pav. Karjeros modeliai

Organizacijos stengiasi skatinti karjerą planuojančių darbuotojų motyvaciją bei kūrybiškumą ir pritaikyti tai vystant sėkmingos tradicinės, linijinės, karjeros modelio alternatyvas. Tam tikru lygiu karjeros sėkmės reikšmė keičiasi. Kai kurie žmonės įsivaizduoja, kad dabar karjeros sėkmė labiau siejasi su savirealizacija, įgūdžių tobulinimu ir pasitenkinimu negu su vis aukštesnėmis pareigomis. Balansavimas tarp įsipareigojimų šeimai ir darbo daugeliui darbuotojų darosi vis svarbesnis. 9 lentelėje apibūdinami keturi galimi modeliai, kuriuos gali pasirinkti darbuotojai.

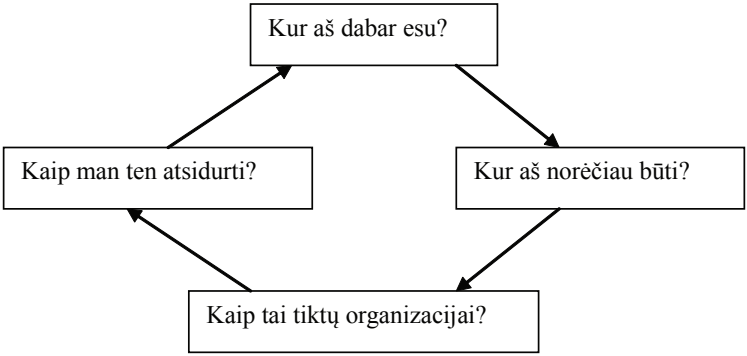
Ekspertinis (profesinis) karjeros modelis yra siejamas su kompetencijos kėlimu tam tikroje specifinėje techninėje srityje, kai paprastai nėra poreikio pereiti į vadovo darbo sritį. Pavyzdžiui, universitete paliekant asistento pareigas ir tampant habilituotu daktaru, nereikia užimti kokios nors vadovo pozicijos (dekano ar pan.). Mokslininkai ir inžinieriai taip pat gali kilti profesinės karjeros laiptais, keldami savo techninę kompetenciją ir padėtį (inžinierius, vyr. inžinierius) bei neidami vadovo pareigų.

9 lentelė. Keturių karjeros modelių ypatumai

	Linijinis (angl. *linear*)	**Ekspertinis** (angl. *expert*)	**Spiralinis** (angl. *spiral*)	**Laikinasis** (angl. *transitory*)
Judėjimo kryptis	Aukštyn	Nežymus judėjimas	Horizontalus	Horizontalus
Trukmė dirbant vienoje srityje	Kintanti	Visą gyvenimą	7–10 metų	3–5 metai
Motyvavimas eiti pareigas	Valdžia, pasiekimai	Kompetencija, saugumas	Asmeninis tobulėjimas, kūrybingumas	Įvairovė, nepriklausomumas
Organizacinė struktūra	Aukšta piramidė	Plokščia, stiprūs funkciniai padaliniai	Matricinė, savarankiškos tarpdisciplininės komandos	Laisva, lanksti struktūra, laikinos komandos
Organizacijoje vertinami darbo veiksniai	Lyderiavimas, efektyvumas, strateginis valdymas	Kokybė, patikimumas, stabilumas, techninė kompetencija	Kūrybingumas, komandinis darbas, žmonių tobulėjimas	Greitis, prisitaikymas, novatoriškumas
Organizacinis atlygis	Paaukštinimas, valdymo priemokos, administracinės premijos	Papildomos naudos, pripažinimo suteikimas, pastovus techninis mokymas	Horizontalus paskirstymas, kelių gretimų specialybių mokymas, kūrybinė laisvė	Tiesioginės grynųjų pinigų premijos, nepriklausomumas ir autonomija, specialus laikinas paskirstymas

Šaltinis: Hall and assoc., 1986.

Kitas plačiai propaguojamas būdas – ***spiralinis*** (angl. *spiral*) ***karjeros modelis*** (8 pav.) – kai žmogus kyla karjeros laiptais, judėdamas horizontaliai tarp skirtingų funkcinių sričių toje pačioje organizacijoje. Šio proceso metu įgyjama daugiau patirties ir nuolat gaunama iššūkių, lėčiau kylant hierarchiškai. Pavyzdžiui, žmogus gali pradėti savo karjeros kelią pardavimo skyriuje, po kelių metų pereiti į kitas pareigas ir karjeros viduryje gilintis į finansų sritį. Kad toks kompleksinis spiralinis modelis veiktų, organizacijoms reikia sukurti sudėtingą karjeros planavimo



9 pav. Karjeros planavimo pagrindiniai klausimai

ir karjeros informacines sistemas, kad būtų galima generuoti ir platinti informaciją apie horizontalias karjeros galimybes visoje organizacijoje.

Apmokėjimo ir darbo struktūros keičiasi, kad būtų galima prisitaikyti prie naujų karjeros krypties formų. Platus pasiskirstymas (angl. *broad banding*) – tai populiarėjanti praktika, kai sujungiama daugelio (anksčiau atskirų) darbų pavadinimai, klasių ir apmokėjimo laipsniai į gerokai platesnes kategorijas. Taip, pavyzdžiui, „Northern Telecom" sujungė 19 000 darbų pavadinimų ir daugiau kaip 32 užmokesčio lygius į 200 pavadinimų ir 13 užmokesčio grupių (Fisher, 2001). Tokia sistema skatina horizontalų judėjimą siekiant karjeros, sumažindama kilimą begaliniais vertikaliais darbo lygiais.

Kitas labai populiarėjantis modelis yra ***laikinasis*** (angl. *transitory*) ***karjeros modelis***. Šiuo atveju karjera faktiškai nepriklauso nė nuo vienos organizacijos. Žmogus gali reguliariai keisti organizacijas ir netgi profesijas ieškodamas geresnio darbo, kuris labiau jį tenkintų, arba neturėdamas didelio pastovių, garantijas teikiančių darbų pasirinkimo. Kai kuriuos arba netgi daugelį laikinųjų karjeros modelių gali naudoti konsultantai, nepriklausomi rangovai, verslininkai, darbuotojai, pasirašantys trumpalaikes sutartis arba dirbantys ne visu etatu. Asmenys, kurie pasirinko tokį karjeros modelį, įsivaizduoja turintys ir naudojantys tam tikrą kompetencijos rinkinį, užtikrinantį jiems įsidarbinimą patikimiau, negu tai daro kokia nors viena organizacija. Karjeros planavimas ir vystymas yra lemiamas tiems žmonėms, kurie pasirinko laikinąjį karjeros modelį.

Tačiau tokie žmonės dažniausiai patys tampa savo karjeros strategais ir nepasitiki darbdavio suteikiamomis karjeros planavimo sistemomis.

Spiralinis arba laikinasis karjeros modeliai gali būti patrauklūs šiandieniniams darbuotojams ir tuo, kad atsiranda galimybė pasilikti toje pačioje vietoje gerokai ilgiau. Kadangi daugėja šeimų, kurių abu sutuoktiniai planuoja savo karjerą, jie gali norėti pasilikti toje pačioje bendruomenėje ilgesnį laikotarpį ir pakeisti savo darbo rūšį toje pačioje įstaigoje arba dirbti pagal tą pačią specialybę pas skirtingus darbdavius tam tikroje vienoje vietoje.

Deja, žmonių išteklių specialistai pripažįsta, kad labai sunku pakeisti vyraujančią daugelio organizacijų kultūrą *aukštyn arba laukan* (angl. *up-or-out*), kuri nejudėjimą aukštyn apibrėžia kaip nesėkmę. Naudoti tradicinį, linijinį, modelį dabar mažiau įmanoma negu anksčiau, kadangi darbdaviui inicijuojant ir kūrybingai planuojant karjerą svarbiau yra veiksmingai panaudoti talentą ir užtikrinti pasitenkinimą teikiančias šiandieninių darbuotojų karjeras. Teigiama, kad ateityje pažangiausios organizacijos siūlys visus keturis karjeros modelius (linijinį, ekspertinį, spiralinį ir laikinąjį), kad patenkintų savo darbuotojų poreikius bei sukurtų pastovaus ir laikino personalo kombinaciją, siekdama įvykdyti savo verslo planus. 10 lentelėje nurodomi būdai, kaip gali būti modifikuojamos darbo įvertinimo ir atlyginimo sistemos, kad patenkintų darbuotojų poreikius, naudojant skirtingus karjeros modelius.

Organizacijos turi planuoti savo žmonių išteklius, priešingu atveju rizikuoja turėti nepakankamai kvalifikuotą personalą, kuris negalės patenkinti organizacijos poreikių, arba brangiai apmokamo personalo perteklių, kurio atlyginimas gerokai mažina organizacijos pelną. Žmonių išteklių planavimas remiasi informacija apie organizacijos vidinę ir išorinę aplinką bei prognozėmis, kas atsitiks šitose aplinkose ateityje. Planuoti galima bendru dirbančios šeimos arba individualiu lygmeniu. Strateginis žmonių išteklių planavimas įtraukia žmonių išteklių specialistus, kurie padeda formuluoti ir įgyvendinti organizacijos strategiją pagal žmonių galimybes bei apribojimus.

Žmonių išteklių planuotojai gali taikyti tokius metodus kaip visumos prognozavimas arba metodą „Delfi“, kad numatytų firmos ateityje turėsimus darbo jėgos poreikius. Taip pat gali būti taikomi matematiniai metodai. Žmonių išteklių planuotojai prognozuoja būsimą vidinę darbo pasiūlą, remdamiesi įgūdžių aprašais, žmonių išteklių informacinėmis sistemomis ir Markovo analize. Planuotojai taip pat renka informaciją,

tiesiogiai susijusią su išorine darbo rinka, kad nustatytų galimybę pritraukti naujų darbuotojų.

10 lentelė. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratų skirtumai

Karjeros sampratos analizės kriterijai	Biurokratinė karjeros samprata	Šiuolaikinė karjeros samprata
Karjeros modelis	Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; karjeros laiptai	Lanksti, nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio paties amžiaus žmonių pasiekimais	Savirealizacija, asmens laisvė, individualus požiūris į sėkmę
Karjeros ateitis	Numatoma, aiški, susijusi su organizacija	Sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu
Socialinis (materialinis) saugumas	Stabilus aiškios ateities progresijos kontekste	Reliatyvus, priklauso nuo daugelio asmeninių ir socialinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	Paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį; būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	Novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros portfelis (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai)

Atlikę pasiūlos ir paklausos analizę, planuotojai nustato sritis, kuriose reikia daugiau arba mažiau darbuotojų. Paskui jie projektuoja programas, kurias pasitelkus galima sumažinti darbuotojų skaičių arba pakeisti jų įgūdžius taip, kad šie atitiktų prognozuotus poreikius. Yra kelios alternatyvos, kaip susitvarkyti su darbuotojų pertekliumi arba stoka. Taigi, tiksliai planuodama organizacija gali numatyti ir įvykdyti programas, kad išvengtų darbo jėgos pertekliaus arba stokos iki tol, kol jų atsiranda ir tai sukelia problemų organizacijai. Sėkmingas planavimas užtikrina kvalifikuotų ir patyrusių aukšto lygio vadovų pasiūlą ateityje.

Be to, veiksmingas karjeros planavimas reikalingas tam, kad būtų galima motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus.

Šiuolaikinės karjeros modelis neturi stabilios struktūros ir nėra įtvirtinamas organizacijoje. Dėl darbo nepastovumo ir įsidarbinimo patirčių įvairovės žmonių karjeros tampa vis lankstesnės. Rinkos sąlygomis žmogus patiria nedarbo periodų, kartais jam pačiam tenka susikurti darbo vietą, rizikuoti kuriant savo verslą. Todėl šiuo atveju sunku tikėtis linijinio judėjimo ar organizacinio pastovumo. 10 lentelėje nurodomi biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratų skirtumai.

Aptariant biurokratinį modelį buvo užsiminta apie kilimą laiptais. Karjeros laipteliai (angl. *career ladder*) – tai vienas iš karjeros modelių. Jame pabrėžiamas vertikalus karjeros kilimas. Pagal šį modelį žmogus pradeda savo karjerą nuo pačios pirmosios pakopos ir kopia po laiptelį aukštyn, kol pasiekia viršų. Kad neapleistų sėkmė, ant vadinamųjų savo karjeros laiptų reikia pasirinkti tinkamą laiptelį tinkamoje organizacijoje ir stengtis nenuslysti bei per ilgai ant jo neužsibūti. Šis modelis labiausiai tinka didelėse kompanijose arba vyriausybinėse institucijose. Šis modelis labai akivaizdžiai pasireiškia karinėse įstaigose, kuriose egzistuoja ir išskirtiniai ženklai, parodantys, kokiam rangui priklauso žmogus, t. y. ant kokio laiptelio jis stovi. Šis modelis nelabai tinka moterims, kadangi, pavyzdžiui, po motinystės atostogų gali tekti kartoti visą procesą, norint atsidurti ankstesnėje vietoje. Žinoma, taip būdavo anksčiau, kol moterys neišsikovojo savo teisių (Greenberg, 2008). Šis modelis apibūdina nelankstų organizacijos požiūrį, pagal kurį prestižas, informacijos prieinamumas ir galia yra susiję su tam tikru darbuotojo statusu (lygmeniu) kompanijoje.

Karjeros tinklelis (angl. *career lattice*) – tai dar vienas modelis, arba, tiksliau sakant – patobulintas karjeros laiptų modelis (11 lentelė). Organizacijos keičiasi, darosi lankstesnės. Kintanti situacija sąlygojo ir karjeros modelių kaitą. Taip atsirado karjeros tinklelis. Karjera ir asmeninis gyvenimas pagal šį modelį yra nebe atskiros sferos, o susijusios. Pagal šį modelį, pabrėžiamas ne tik kilimas karjeros laiptais (vertikalus), bet ir karjeros pasirinkimas iš skirtingų darbų. Žmogus keičia prioritetus, karjera ne tokia linijiška, asmuo vis mažiau priklauso nuo ilgalaikio darbo tik vienoje kompanijoje, ima vertinti laiką, skirtą šeimai.

Karjeros tinklelio modelis keičia organizacijos veiksmus trijose pagrindinėse plotmėse: kaip kuriama karjera, kaip atliekamas darbas ir kaip dalyvaujama organizacijos veikloje. Karjeros tinklelio modelis

11 lentelė. Laiptų ir tinklelio metodų palyginimas

Laiptų metodas	Tinklelio metodas
Tradicinė, hierarchiška struktūra	Matricinė struktūra
Aukščiausioji–žemiausioji valdžia; informacijos prieinamumo ribojimai	Paskirstyta valdžia; platus informacijos prieinamumas
Linijinis, vertikalus karjeros kelias	Karjeros kelias, kuriam būdingas platus pasirinkimas
Nedidelis darbuotojų mobilumas, lojalumas, siejamas su saugumu	Didelis darbuotojų mobilumas, lojalumas, siejamas su ilgalaikėmis galimybėmis
Darbas yra vieta, į kurią einate	Darbas yra tai, ką darote
Karjeros ir asmeninio gyvenimo atskyrimas	Karjeros ir asmeninio gyvenimo tarpusavio priklausomybė
Užduotys apibrėžia darbą	Kompetencijos apibrėžia darbą
Daug darbuotojų panašūs	Daug darbuotojų vienas nuo kito skiriasi

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Benko, Anderson, 2010.

pavaizduoja žmogaus karjerą organizacijoje kaip turinčią daug kelių ir galimybę judėti iš vieno į kitą bei aukštyn ir žemyn. Be to, šis modelis darbą apibūdina virtualiau ir dinamiškiau. Žmonės gali bet kada ir bet kur dirbti, naudodami naująsias ryšio technologijas. Pasikeičia požiūris į ankstesnį hierarchišką bendravimą, atsiranda daugialypis bendravimas. Visi gali dalytis mintimis, naujovėmis nekreipdami dėmesio į tai, kad kitas darbuotojas priklauso kitam organizacijos lygmeniui (Benko, 2007; Benko, Anderson, 2010).

5 skaitinys. Pasitikėjimas savimi ir karjeros siekiai

Pagalbos sau įrankiai karjerai vystyti dažniausiai atitinka etapus, kuriuos žmonės turi pereiti, kad apsvarstytų ir veiksmingai planuotų savo karjerą. Šiuose etapuose įvairūs psichometriniai vertinimai, pratimai ir interaktyvūs kompiuteriniai paketai pirmiausiai leidžia geriau pažinti save, pasikeisti patirtimi, įgyti naujų verčių (žinių, gebėjimų, daugiau pasitikėjimo savimi ir pan.) ir lavinti įgūdžius. Kitas svarbus aspektas – darbo vieta. Ištirkite ir sužinokite apie darbo vietas ir galimybes kreipdamiesi į karjeros vadovus, klausydamiesi interviu ar žiūrėdami vaizdo medžiagą apie įvairias pareigybes, be to, pasiruoškite kitam vaidmeniui, pasinaudodami tinkamomis progomis mokytis ir naudodami socialinius palaikymo tinklus.

Karjeros vystymo etapai, kurie minėti anksčiau (5 pav.), dažnai yra kartojami

karjeros seminaruose ar mokymuose. J. Yarnall (2008) nusprendė papildyti organizacinio tinkamumo dalį, kuri truputį skiriasi nuo kitų modelių, bet labiau tinka darbuotojų karjerų vystymuisi organizaciniame kontekste.

Kur aš dabar esu? Kai kurios organizacijos šį klausimą pateikia visiems darbuotojams karjeros seminaruose ar interneto svetainėse. Kiti gali panaudoti kai kurias iš šių priemonių – kaip pirmajame etape karjeros seminare pasikeisti patirtimi pagrindinėms tarnautojų grupėms. Tikėtina, kad vertingiau būtų dirbti su dar kuo nors – tokios pačios socialinės padėties žmogumi, karjeros instruktoriumi ar vadybininku.

Priemonės, skirtos įvertinti dabartinę karjerą:

- karjeros metaforų naudojimas;
- savo vertės supratimas;
- susitelkimas ties pagrindiniais interesais;
- savo pagrindinių įgūdžių vertinimas;
- asmenybės diagnostika;
- kvalifikacija ir pasiekimai;
- grįžtamojo ryšio apie karjerą gavimas;
- karjeros kompetencijos vertinimas;
- karjeros etapai gyvenime;
- karjeros pagrindas.

Šio etapo esmė – apgalvoti ir kritiškai įvertinti. Daugelis priemonių, tokių kaip kvalifikacijos kėlimas ir laimėjimai, leidžia įvertinti ir klasifikuoti žinias, kurių asmuo įgijo savarankiškai, siekiant geriau suprasti savo interesus ir įgūdžius.

Pavyzdžiui, laimėjimų įrašai, sąrašas pasitenkinimą teikiančių pasiekimų, kurie paskui analizuojami, siekiant identifikuoti pagrindinius įgūdžius ir asmenines savybes, taip pat gali būti naudojami pakelti savigarbai, jei ji žema. Perduodami įgūdžiai gerina darbą tokiu pat būdu; dažnai įgūdžiai klasifikuojami, kad būtų geriau suprasti. Karjeros seminaruose pasikeistos patirtys, kortų komplektai gali padėti nustatyti veikloms labiausiai tinkančius įgūdžius: darbas su duomenimis, darbas su mintimis, darbas su žmonėmis ir darbas su daiktais. Karjeros vertės taip pat gali pagelbėti rūšiuoti korteles ir naudingai padėti žmonėms nustatyti, kuris jų vaidmens aspektas jiems svarbiausias – iššūkis ar įvairovė.

Pradinis taškas naudingas, tačiau jis leidžia labiau suprasti, kas yra skirta karjerai, ir peržvelgti asmens karjeros istoriją. Karjeros metaforos karjeroje yra lyg kopėčios, amerikietiški kalneliai ar kuprinė ir gali padėti ištirti dalį struktūros. Kūrybiškesnėse kultūrose piešiant karjeros paveikslus ar tinklalapius,

galima kitu būdu įžvelgti pagrindinius objektus. Dirbant su struktūriškais mąstytojais vis dėlto dažnai naudojamas gelbėjimo lyno pratimas. Jis leidžia žemėlapyje pažymėti pagrindinius aspektus – asmens darbų trukmę ant laiko linijos, darbo viršūnes ir nuosmukius. Tyrinėdamas gyvenimo kelią, asmuo dažnai gauna naudingų įžvalgų. Jos sukelia pakilią būseną, panašią į patiriamą produktyviai dirbant komandoje ar ankstyvosios karjeros įvykiuose, kurie teikdavo pasitenkinimo.

Papildomos informacijos gali suteikti asmenybės diagnostika, Profesinės asmenybės anketa (PAA) ir ypač paplitęs I. Briggs-Myers ir P. Myers (1993) asmenybės testas. Karjeros pagrindas ir etapai gyvenime taip pat yra naudingi. Rekomenduojama ištirti karjeros kryptį, naudojant tam tinkamas priemones:

- ☞ įsivaizdavimą;
- ☞ savo prioritetų supratimą, interesų surašymą;
- ☞ savo karjeros stiprinimo supratimą;
- ☞ prioritetų ir apribojimų analizę;
- ☞ darbinio gyvenimo balanso tyrinėjimą;
- ☞ svarstymą, ar žmogui patinka organizacinis gyvenimas;
- ☞ poveikių ir lūkesčių tyrinėjimą;
- ☞ kūrybišką karjeros vertinimą;
- ☞ *kliūtis* ir *tiltus* progresuoti.

Kas aš norėčiau būti? Žmonėms, aiškiai nesuprantantiems, kokios karjeros nori ar kokie galėtų būti tolesni žingsniai karjeros srityje, gali būti naudinga tokia priemonė kaip įsivaizdavimas: žmonės yra padrąsinami nupiešti paveikslą ar tipus, ar daiktus, kokių jie norėtų ateityje. Kūrybiški intelektualiniai karjeros įrankiai, tokie kaip proto žemėlapiai ar interesai ir svajonių vaidmenys, taip pat gali padėti patenkinti šį poreikį.

Karjeros stiprinimas (Francis, 1985) ir interesų surašymas taip pat gali būti naudinga priemonė, jei žmogui neaiški jo siekių kryptis. Karjeros stiprinimas yra panašus į karjeros pagrindą ir gali padėti identifikuoti jausmus, nustatyti tai, ko norite ir ko reikia jūsų darbiniam gyvenimui. Interesų surašymas, tarkime, J. L. Hollando anketa (1985), leidžia pažymėti darbo žemėlapyje asmenybės tipus. Teorijos pagrindas – žmonės jaučiasi labiausiai patenkinti darbe, kuris atitinka jų asmeninį stilių ir vertybes. Dažnai šių testų rezultatai visko neatskleidžia, tačiau veda į daug gilesnę diskusiją.

Kartais šiame etape žmonės tiria tam tikrą pasirinkimą, pavyzdžiui – dirbti nepriklausomai ar kaip organizacijos daliai, ar skirti daugiau laiko darbiniams interesams. Anketos, kuriose atsižvelgiama į tokius aspektus kaip nepriklausomo konsultanto darbas ar darbinio gyvenimo balanso diagnozavimas, gali

būti naudingos dirbant, nors svarstomos problemos žmogui gali būti nesuprantamos.

Jei žmogus turi omenyje konkretų tikslą, gali būti priežasčių, kodėl jis to tikslo nesiekia. Toliau išvardyti pratimai, leidžiantys įžvelgti, kas trukdo progresui ir kas gali jį paskatinti.

Kaip tai tiktų organizacijai? Priemonės, leidžiančios ištirti organizacinę perspektyvą:

- ☞ Galimybių organizacijoje tyrinėjimas.
- ☞ Psichologinės sutarties supratimas.
- ☞ Įvertinimo proceso panaudojimas.
- ☞ Asmeninio verslo pavyzdžio kūrimas.
- ☞ Jūsų verslo kontaktų plėtimas.
- ☞ Pagrindinių tarpininkų surašymas.

Palyginti, kokiomis organizacijoje egzistuojančiomis galimybėmis norėtumėte pasinaudoti, yra pagrindinis aukščiausio potencialo darbuotojų uždavinys.

Kompanijos „Lexmark“ socialiniuose tyrimuose, kurie apibūdinami toliau šiame skyriuje, psichologinės sutarties modelis buvo jų karjeros seminarui gyvybiškai svarbus komponentas. Diskutuodami ir tyrinėdami poreikį (naudos sau ir organizacijai), dalyviai sugebėjo labiau suprasti, kaip tapti naudingesniems organizacijai. Tarpininko žemėlapių sudarymas, kai nustatomi svarbiausi žmonės, turintys įtakos ir interesų ištirti jūsų karjerą, yra kita naudinga priemonė (nagrinėjama toliau), kuri parodo, kaip tai pasiekti.

Kaip man ten atsidurti? Priemonės, padedančios žmonėms šiame etape, gali būti skirstomos į tas, kurios padeda plėtoti karjeros planą ir kurios pateikia daugiau taktinių įrankių, pavyzdžiui, kaip parašyti gerą CV ar darbo paraišką.

Jūsų prisistatymo metodo išsirinkimas. Anksčiau minėti taktiniai įrankiai, kurie padeda tobulėti, gali būti įvairiai pateikti. Kai kurie iš paprasčiau taikomų metodų yra ištirti, bet tikslinga pasinaudoti karjeros instruktoriaus paslaugomis.

Priemonės, naudingos karjeros taktikai ir karjeros planavimui

Taktinės priemonės

- ☞ CV rašymas.
- ☞ Interviu paruošimas.
- ☞ Interviu proceso išmokimas.
- ☞ Įsijungimas į organizaciją kaip sistemą.
- ☞ Jūsų reputacijos kūrimas.

- ☞ Mentoriaus ar karjeros instruktoriaus radimas.
- ☞ Išorinių galimybių tyrinėjimas.
- ☞ Organizacinės politikos supratimas.
- ☞ Karjeros lankstumo išplėtojimas.

Planavimo priemonės

- ☞ Galimybių planavimas.
- ☞ Pasirinkimo galimybė.
- ☞ Žemėlapių sudarymas.
- ☞ Tikslo nustatymas.

Intraneto ir interneto svetainės. Informacinės technologijos, tokios kaip modernūs įrankiai, buvo panaudotos nacionaliniu lygmeniu ir yra ypač naudingos, nes plačiai apima ir išsklaido darbo jėgą. Yra intraneto svetainių, kuriose siūloma priemonių sau įvertinti ir veiksmams planuoti, taip pat pateikiama informacijos, kas palaiko įvairius karjeros procesus, informuojančius apie darbo tipus.

Daugelis organizacinių įrankių, kurie atsirado kaip pratimų rinkinių visuma, dabar virsta įrankių komplektais, naudojamais kompiuteriu, kurie sudaro tarsi tinklą, naudingais planuojant karjerą. Analizei pristatomas komplektas, paimtas iš „Lifeskills Career Builder“ – tai įrankiai, reikalingi visapusiškai planuojamos karjeros kiekvienai fazei, taip pat pritaikomi organizacijose, kad jos galėtų prisijungti prie savų procesų ir informacijos. Šį metodą sėkmingai taikė „Rolls-Royce“.

Tinklo ištekliai gali būti padalyti į tris kategorijas.

1 kategorija. Savęs įvertinimo priemonės ir psichonometrija

Interneto svetainės leidžia išbandyti tinklą: pavyzdžiui, P. Honey’o ir A. Mumfordo mokymosi stiliai gali gauti prieigą per tinklą prie „Strong Interest Inventory“. Egzistuoja daugybė galimybių pasiekti asmenybės diagnostinę anketą.

2 kategorija. Informacija apie darbo, vaidmens ir galimybių vystymą

Kol organizacijos vargiai skatins platesnių galimybių paiešką, kuri gali būti naudinga planuojant individualias karjeras, tebėra naudingų svetainių, kurios šiai kategorijai gali būti tinkamiausios. Profesinės srities svetainėje, pavyzdžiui, gali būti duodama patarimų apie karjerą, pateikiama informacijos apie kursus ir mokymus.

3 kategorija. Taktinės priemonės

Svetainėse gausu įvairiausių dalykų, pavyzdžiui, informacijos, kaip paruošti gerą autobiografiją ar gerą interviu (pateikiama net internetinė interviu imitacija). Karjeros taktika (www.andrewsmunro.com) yra šios kategorijos

svetainės pavyzdys. Joje yra anketa, leidžianti įvertinti asmens karjeros taktiką ir ar ji sugeba veiksmingai atkreipti dėmesį į tokius aspektus kaip reputacijos kėlimas ar vadovavimas esant sudėtingiems santykiams.

Svetainės nuolat keičiasi, dauguma jų yra laisvai pasiekiamos, ir kompanijos gali šiuolaikiškai prisijungti prie tokios informacijos ir išteklių.

Lankstinukai ir knygos. Kai kurios organizacijos nusprendžia pagaminti aplankus visiems savo darbuotojams ar tik potencialiems, kurie turi lankstinukų apie skirtingų karjeros aspektų vystymą – savęs įvertinimo, asmeninio tobulėjimo planų, karjeros taktikos ir darbo žemėlapių.

Organizacijos taip pat naudoja išorinius išteklius – įvertinimo centrus, kadangi juose yra gausybė knygų, pravarčių karjeros planavimui ir karjeros taktikai. Dvi žinomiausios savigalbos knygos yra D. Bolleso „Kokios spalvos tavasis parašiutas?“ (2005) ir B. Hopsono bei M. Scally'io „Build Your Own Rainbow“ (1991). Populiarios yra knygos apie specifines užduotis, pavyzdžiui, interviu parengimą. Taip pat darbuotojai gali savarankiškai naudoti įvairių autorių (Mai, 2011; Bolles, 2005; Hall, 2002; Super, 1990 ir kt.) parengtus leidinius.

Karjeros seminaras. Karjeros seminarai yra tipiškos 1-os ar 2-jų dienų programos, kurias įgyvendinant suburiamos grupės darbuotojų dirbti dedant mažiau pastangų tyrinėti savo karjerai. Nors iš pirmo žvilgsnio atrodo ganėtinai lengvi, karjeros seminarai gali turėti didžiulės naudos, motyvuoti darbuotojus ir leisti jiems jaustis įvertintiems. Tai padeda sudaryti geresnius karjeros planus, pasitarnaujančius organizacijų būsimiems poreikiams.

Kompanijos „Lexmark“ socialiniai tyrimai, kuriais vadovaujamasi, puikiai parodo, iš ko galėtų susidėti karjeros seminaras. Paprastai seminaras būna surengiamas mažoms organizacijos grupėms ir panaudojamas išorinis palengvinimas skirti grupei seriją pratimų. Dažnai kompanija nusprendžia panaudoti išorinius palengvinimus, kad išsaugotų anonimiškumą ir asmens konfidencialumą, todėl suteikia daugiau laisvės atskleisti ir ištirti svarstomas problemas.

Praktinis „Lexmark“ atvejis

Kvalifikacija

„Lexmark“ yra pagrindinis spaudos tiekėjas, kurio kasmetinės pajamos – 5,2 mlrd. dolerių (2005). Kompanija veikia visame pasaulyje ir samdo maždaug 13 000 žmonių. „Lexmark“ per 30 komercinių filialų parduoda savo pre-

kių į 130 šalių; 47 proc. jų pajamų gaunama iš vartotojų, likę 53 proc. – iš verslo klientų.

Tikslai

„Lexmark“ įvedė programą, skirtą *aukšto potencialo* (*HiPo*) darbuotojams, kuri tęsėsi nuo 2004 iki 2006 m. ir buvo vykdoma su partneriu *Roffey* parko institutu. Jos tikslai buvo:

- ☞ galvoti apie savo karjerą besikeičiančiame darbo pasaulyje;
- ☞ suprasti savo karjeros privatumą / atsakomybę kompanijoje „Lexmark“;
- ☞ identifikuoti kai kurias praktines strategijas įgyvendinti sveikam karjeros plėtros planui.

Lynn Goy, atsakinga už talentų vadybos programas „Lexmark“ Europoje, troško suteikti *HiPo* galimybę turėti specialių vadovų ir išvystyti jų karjeros planavimo procesą, kad aukšto potencialo darbuotojai galėtų nuodugniau pasikalbėti su vadybininku. Ši programa taip pat buvo aiškus signalas *HiPo*, kad „Lexmark“ juos vertino ir norėjo padėti vystyti savo karjerą šioje kompanijoje.

Konfidencialumas buvo svarbus programos bruožas, ir *Roffey* parkas užtikrino, kad yra sukurta aplinka, kurioje vadybininkai jaučiasi saugūs atskleisti savo tikrąjį poreikį ir gali kalbėti apie savo karjerą plačiausia prasme. Jei dalyviams kildavo noras aptarti šeimos suvaržymus ar ilgalaikius karjeros tikslus, jie buvo drąsinami tai daryti. Jokia informacija, gauta iš dalyvių, nebuvo perduota organizacijai.

Visi asmenys, kurie buvo identifikuoti kaip *HiPo* per metinį eiliškumo ciklą, turėjo teisę dalyvauti šioje programoje. Grupės buvo sujungtos, kad joje būtų kiek įmanoma didesnis tautybės, lyties ir funkcinės atsakomybės pasiskirstymas; vidinio tinklo vystymas drauge su kolegomis iš kitų verslo sričių buvo papildomas programos privalumas. Joje galėjo dalyvauti darbuotojai, kurių karjeros etapai skirtingi; keli buvo žmonių išteklių vadybininkai, keli neseniai pakeitė darbo vietą ir turėjo pirmą kartą eiti žmonių išteklių vadybininko pareigas. Daugelis bandė paaiškinti, koks turi būti kitas jų karjeros žingsnis.

Programos turinys

Ruošdamiesi programai dalyviai atliko daug užduočių. Jų buvo paprašyta užbaigti Karjeros orientacijos surašymą (Schein, 1990): užbaigti savo gyvenimo aprašą, paieškoti internete ko nors įdomaus apie karjeros vystymą, taip pat kitokios naudingos informacijos, pavyzdžiui, apie asmenybės profilius ir 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį.

2-osios dienos programa apėmė tokias sesijas:

- ☞ Aiškinimasis, ką reiškia karjera.
- ☞ Karjera XXI amžiuje.
- ☞ Psichologinė sutartis.
- ☞ Karjeros pagrindas.
- ☞ Įgūdžiai ir interesai.
- ☞ Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.
- ☞ Karjeros tikslo išplėtojimas.
- ☞ Jūsų vertės pakėlimas organizacijoje.
- ☞ Darbas su mentoriumi.
- ☞ Studijos visą gyvenimą.

Programa buvo sudaryta iš praktinių priemonių, gilinančių savęs supratimą ir suteikiančių galimybių kūrybiškai mąstyti apie tai, ko dalyviai norėjo sau iš tikrųjų.

Rezultatas

Programa buvo laikoma sėkminga ne tik dalyvių, bet ir administracijos nuomone. Dalyviai sugrįžo į darbovietę daug aiškiau žinodami, ką turi padaryti, kad veiksmingiau suplanuotų savo karjerą. Diskusijose šiomis mintimis jie dalijosi su savo administracija. Vėliau apžvelgdama sėkmingus atvejus kompanijos administracija patvirtino, kad programa buvo labai vertinga.

Kokią įtaką programa padarė Jums ir Jūsų karjerai?

Programa patvirtina, kad geriau turėti trumpalaikį ir ilgalaikį karjeros planus ir juos veiksmingai valdyti, jei noriu pažangos.

Kurse plėtotos temos yra lyg tvirtos nuorodos mano priimamiems karjeros sprendimams.

Programos kursas verčia galvoti apie mano paties karjerą ir mano karjeros kelią organizacijoje „Lexmark“. Be to, tai aiškiai nurodo, kad asmuo, atsakingas už mano karjerą ir mano karjeros kelią, esu aš pats. Niekas kitas, tik aš esu atsakingas už pasirinktus iššūkius ir atsakomybę už savo karjerą. Asmeniškai programa padėjo man atverti akis, susitelkti ties savo tikslais ir atsiskleisti.

Nuo tada, kai dalyvauju šioje programoje, iš naujo įvertinau savo karjeros kelią, atvirai diskutavau su savo tiesioginiu vadovu ir ataskaitų direktoriumi, ir man buvo pasiūlytas europietiškas vaidmuo, panaudojant savo tikslų supratimo elementus programoje.

Gilesnis supratimas, kaip valdyti karjeros tikslus, bet svarbiausia – organizacijos lūkesčiai mano atžvilgiu.

Kokią įtaką, jūsų nuomone, tai padarė (jei padarė) karjeros valdymui organizacijoje „Lexmark“?

Faktas, kad „Lexmark“ pasiūlė galimybę galvoti apie mano karjerą, ir tai turėjo didelės įtakos, nes pagerėjo mano dalyvavimas kompanijoje.

Iš programos aš išėjau labai motyvuotas ir labai norėjau susirašyti karjeros planą, nes „Lexmark“ parodė pagarbą man ir patvirtino mano siekius, laikydama mane svarbia kompanijos dalimi. Man tai buvo stiprus psichologinis ryšys su „Lexmark“.

Kokią naudą, Jūsų nuomone, gavo organizacija, rengdama tokius seminarus kaip šis?

- ☞ *Lojalumas.*
- ☞ *Įtraukimas (dalyvavimas).*
- ☞ *Didesnė darbuotojų motyvacija.*
- ☞ *Daugiau žmonių, siekiančių asmeninių karjeros tikslų ir tuo yra patenkinti.*

Kokios kitokios organizacijos pagalbos, Jūsų manymu, aukštos kvalifikacijos vadybininkams reikia norint vystyti savo karjerą?

Reguliarios apžvalgos ar tolimesnio tyrimo tarp aukštos kvalifikacijos vadybininkų ir jų vadovų patikrinant, ar abiejų pusių lūkesčiai sutampa.

Aktyviau rengti kuravimo (mentoriavimo) ir tarpusavio koordinavimo sistemas.

Nuolatinio objektyvaus kiekvieno personalo asmens įgūdžių kontroliavimo ir didesnio atvirumo progresuojant kitose kompanijos srityse.

Parengta pagal: Yarnall, 2008.

6. DARBUOTOJŲ POREIKIAI IR KARJERA ORGANIZACIJOSE

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- atpažinti ir apibūdinti organizacijų darbuotojų poreikius;
- identifikuoti ir apibūdinti darbuotojų poreikius įvairiuose karjeros etapuose;
- įvardyti ir apibūdinti pagrindinius karjeros plėtros vaidmenis organizacijose.

Šiuolaikinis pasaulis, kuriam būdinga spartėjanti globalizacija ir atsinaujinančios technologijos, reikalauja prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. Kiekvienas žmogus vis mažiau sieja savo karjeros vystymą su organizacija; iš kitos pusės, jis tampa vis labiau atsakingas už karjerą – tobulina įgūdžius ir atnaujina savo žinias, reikalingas konkrečiam laikotarpiui ar organizacijai. Atsiranda naujų išbandymų, susijusių su organizacijos darbuotojo karjera. Ši tema gvildenama įvairiais aspektais. Ieškoma atsakymų į klausimus, susijusius su asmeniu ir jo poreikiu siekti karjeros organizacijoje, jo lūkesčiais, veiklomis ir pan.

Pirmoji pažintis su darbu užsimezga pirmojo susitikimo su darbdaviu metu, kai vyksta pirmasis pokalbis ir dar neaišku, ar žmogus bus priimtas į laisvą darbo vietą. Po atrankos ir teigiamo atsakymo prasideda individo karjeros kelias toje organizacijoje. Nuo pat pirmosios dienos naujame darbe darbuotojas siekia pažinti organizaciją ir joje įsitvirtinti. Kyla poreikis prisitaikyti naujoje aplinkoje, susipažinti su bendradarbiais ir t. t. Dažniausiai pirmosios darbo savaitės yra sudėtingiausios.

Pirmasis laikotarpis organizacijoje yra bandomasis: vadovas stebi darbuotoją ir sprendžia, ar teisingai padarė pasirinkęs jį iš visų kandidatų, todėl kiekvienas naujojo darbuotojo žingsnis turi būti gerai apgalvotas. Pirmojoje bandomojo laikotarpio pusėje svarbiausia – lūkesčiai

ir bendravimas su naujais bendradarbiais. Kalbant apie lūkesčius reikia paminėti, jog reikšmingi yra abiejų pusių lūkesčiai – tiek darbuotojo, tiek jį pasirinkusio vadovo. Iš vienos pusės, jei jau buvo pasirašyta darbo sutartis, vadinasi, organizacijos vadovas įžvelgė teigiamų kandidato asmenybės ir patirties ypatumų, todėl reikia jo nenuvilti. Pradiniu laikotarpiu tikslinga išsiaiškinti, kaip, organizacijos vadovo nuomone, darbuotojas, panaudodamas savo patirtį ir sugebėjimus, gali tapti efektyviai dirbančiu organizacijos nariu tiek profesiniu, tiek asmeniniu aspektu.

Kitas svarbus dalykas – pažintis su bendradarbiais, ypač su tais, su kuriais teks daugiau bendrauti. Tai naudinga, nes bendradarbiai dažniausiai atskleidžia ir noriai dalijasi nerašytomis bendravimo organizacijoje taisyklėmis. Vis dėlto niekada nereikia skubėti daryti apibendrinimų apie organizaciją iš atskirų pokalbių, kadangi žmonės labai skirtingai suvokia padėtį organizacijoje. Reikia patikrinti tai, kas sakoma per neformalius susitikimus, ir formuoti savo asmeninę nuomonę. Kita vertus, nepavykus nieko sužinoti per neformalius pokalbius, stebint bendradarbius tikslinga įžvelgti:

- kaip bendraujama su vadovu;
- kiek ir kada bendraujama formaliai, kiek ir kada – neformaliai;
- ko tikimasi iš darbuotojų;
- kas laikoma geru darbu;
- kaip vertinamos darbuotojų pastangos;
- kokiomis priemonėmis vadovas paveikia darbuotojų elgesį (daugiau baudžia ar skatina);
- kas dar, be vadovo, organizacijoje yra gana įtakingi;
- kaip sprendžiami konfliktai;
- kokios yra vadovo vertybės (tikėtina, kad dauguma jų bus ir organizacijos vertybės).

Antruoju bandomojo etapo laikotarpiu, t. y. praėjus pusantro mėnesio nuo naujo darbo pradžios, tikslinga pasiūlyti vadovui susitikti ir aptarti tai, kaip jums sekasi naujame darbe. Tai labai svarbu, nes gali būti, kad kokiais nors visai nereikšmingais klausimais darbuotojo ir vadovo požiūriai skiriasi. Jei dėl laiko trūkumo darbuotojas neaptarė šių skirtumų, geriau viską išsiaiškinti iš anksto, kad vėliau tai nevirstų didesnėmis problemomis. Be to, tokio susitikimo metu darbuotojas turės galimybę pasidalyti ir tuo, kas jam kelia nerimą ar sunkumų, – gal vadovas galės patarti, kaip juos įveikti (Valickas, 1991). Šiuo laikotarpiu darbuotojas kur

kas daugiau supranta, už ką yra atsakingas, ko iš jo reikalaujama ir tikimasi. Todėl galima kartu su vadovu ar atsakinguoju organizacijos darbuotoju peržiūrėti naujo darbuotojo pareiginius nuostatus ir pasiūlyti, jei reikalinga, patobulinti juos taip, kad šie atitiktų tai, ką darbuotojas iš tikrųjų daro ir už ką yra atsakingas. Gali kilti klausimų dėl pareigų, todėl tikslinga juos aptarti ir išsiaiškinti. Jei pastebima, kad darbuotojui trūksta kokių nors žinių ar įgūdžių, reikalingų naujame darbe, reikia pasidomėti, kaip jų galima įgyti. Apie tai reikėtų informuoti vadovą ar personalo skyrių. Tai gali naujokui suteikti žingeidaus ir profesionalumo siekiančio darbuotojo statusą. Gali būti, kad pati organizacija pasiūlys tobulinimosi kursus. Reikia prisiminti, kad pats žmogus geriausiai žino, kokių žinių ir įgūdžių jam trūksta kaip profesionalui.

Tyrėjų (Valickas ir kt., 2007) tvirtinimu, karjeros pradžioje reikėtų padaryti ką nors konkretaus ir planuoti ateities darbus. Tikslinga įvesti tvarką savo darbo vietoje, suplanuoti ir atlikti keletą konkrečių ir organizacijai svarbių darbų, apie kuriuos būtų galima pasakyti vadovui. Būtina iš anksto planuoti darbus – ne tik kasdienius, bet ir tolimesnius, naudingus darbuotojui ir organizacijai ateityje.

Šios išsakytos mintys gali būti naudingos žmogui, pradedančiam dirbti naują darbą ir siekiančiam bandomąjį laikotarpį paversti sėkminga pradžia organizacijoje. Plačiau apie tai, kaip įsitvirtinti naujame darbe per pirmus tris mėnesius, rašoma 3 skaitinyje.

Darbuotojų poreikiai įvairiais karjeros vystymo laikotarpiais

Kiekvienas žmogus patiria savo gyvenime keletą skirtingų laikotarpių. Kiekvienam šiam laikotarpiui būdingi skirtingi poreikiai. Tai pasireiškia ir siekiant karjeros (Petkevičiūtė, 2002).

Yra išskiriami trys individo profesinės karjeros etapai: ankstyvoji, vidurio ir vėlyvoji karjera (12 lentelė). Ankstyvajai karjerai būdingiausia vystyti pasirinktos veiklos įgūdžius ir kūrybinį potencialą, keisti darbą ieškant tinkamiausios vietos, kurioje darbuotojas jaustų didžiausią darną su veikla. Šis laikotarpis yra susijęs su ieškojimais, tobulėjimu, savęs ir aplinkos pažinimu. Tai – dinamiškas profesinės karjeros plėtros tarpsnis, reikalaujantis palaikymo ir savęs valdymo įgūdžių (12 lentelė).

Gyvenimo viduriui (maždaug apie 40-uosius gyvenimo metus) būdingiau karjerą palaikyti, t. y. siekima išlaikyti ir plėtoti tai, kas jau pasiekta. Šiame amžiaus tarpsnyje žmogus išgyvena vidurio amžiaus

krizę, kai daug kas iš naujo įvertinama ir, pasak C. Jungo, labiau pradedama *klausytis savo vidinio balso* (Perminas, Goštautas, Endriulaitienė, 2004).

12 lentelė. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros plėtros etapuose

Etapai	Esminiai poreikiai	Socioemociniai poreikiai
Ankstyvoji karjera	1. Veiklos įgūdžių tobulinimas. 2. Specializacijos tobulinimas. 3. Kūrybiškumo, novatoriškumo tobulinimas. 4. Darbo ėmimasis naujose srityse kas 3–5 metus.	1. Palaikymas. 2. Autonomiškumas. 3. Konkurencijos ir varžymosi jausmų valdymas.
Vidurio karjera	1. Savybių, reikalingų kitiems žmonėms (naujiems darbuotojams) mokyti ir treniruoti, tobulinimas. 2. Naujų ir visuminių žinių įgijimas. 3. Darbovietės ir paties darbo visuminio vaizdo sudarymas. 4. Darbo pakeitimas kitu, reikalaujančiu naujų žinių.	1. Galimybė išreikšti savo jausmus vidutinio amžiaus atžvilgiu (baimė, ribotas laikas, nereikalingumas). 2. Supratimo apie moralumą, vertybes, šeimą, darbą pakeitimas. 3. Konkurencingumo ir atidumo sau sumažėjimas. 4. Pagalba ir bendras problemų, susijusių su vidutinio amžiaus stresu, sprendimas.
Vėlyvoji karjera	1. Perėjimas nuo vaidmens, susijusio su jėga, prie vaidmens, susijusio su konsultacijomis, patarimais ir išmintimi. 2. Bandymai imtis naujos veiklos už organizacijos ribų.	1. Pagalba ir patarimai – matyti gyvenimo patirties vientisumą kaip atramą kitiems. 2. Vieno žmogaus vienintelio gyvenimo ciklo priimtinumas. 3. Laipsniškas išėjimas iš organizacijos.

Šaltinis: Petkevičiūtė, 2002.

Vėlyvosios karjeros laikotarpiui būdinga tai, jog žmogus pajunta fizinio senėjimo požymių. Vyresnis žmogus tampa ne toks judrus ir patrauklus darbo rinkoje. Šiuo laikotarpiu pereinama iš dirbančio žmogaus statuso į užtarnauto poilsio (pensininko) gyvenimo etapą. Darbo rinkai reikalingi jauni ir aktyvūs žmonės, todėl žmonės, pasiekę trečiąjį gyvenimo etapą, gali pasijusti nebereikalingi. Asmenys, jaučiantys, jog turi

sukaupę daug naudingos patirties, ieško būdų tuo pasidalyti su kitais. Puikus būdas panaudoti savo patirtį – tapti mentoriais ar konsultantais, – gali būti patrauklus ir žmogui, ir darbo rinkai.

Kiekvienas karjeros etapas yra susijęs su žmogaus gyvenimo etapais: jaunyste, vidutiniu amžiumi ir senatve. Kiekviename iš jų žmogaus poreikiai būna skirtingi, nes atsiranda patirties, išminties, perkainojamos gyvenimo vertybės. Kiekviename karjeros vystymo etape žmogus siekia gerai jaustis ir būti naudingas. Todėl darbo rinkoje visi gali patirti šį jausmą, jei randa harmoningų sprendimų, turinčių naudos ir darbuotojui, ir darbo aplinkai.

Vidurio karjeros palaikymas ir patikrinimas

Asmeniui įsitvirtinus savo karjeroje, kitas žingsnis (nuo 40-ties metų amžiaus iki pensijos) dažnai vadinamas palaikymo laikotarpiu.

Bandomajame ir įsitvirtinimo laikotarpiais prireikia didelių pastangų ir pasiekimų, o palaikymo laikotarpis, priešingai, panašesnis į plokščiakalnį – palaikoma tai, kas jau yra pasiekta, imama save saugoti, nebesiveržiama į viršūnes.

Ar šis laikotarpis yra visai ramus ir skinami ankstesnių darbų vaisiai? Daugeliu atvejų į šį etapą pereinama nelabai sklandžiai. Dažniausiai asmuo pradeda žengti nauju karjeros keliu, o ne laikosi senojo. Paprastai į vidurio karjeros etapą pereinama patiriant daugiau streso, nei žengiant pirmuosius karjeros žingsnius baigus mokyklą.

Elliotas Jaques'as savo klasikiniame darbe (Jaques, 2002) šį etapą pavadino vidutinio amžiaus krize. Jis pažymėjo, kad 37 metų amžius atitinka kritinį menininkų amžių. Atsitiktinai parinkęs 310 žymių tapytojų, kompozitorių, rašytojų ir skulptorių, E. Jacques'as pastebėjo staigią mirčių bangą nuo 35 iki 39 gyvenimo metų, gerokai aukštesnę už normalų lygį. Vėliau jis užfiksavo, kad 40–44 metų menininkų mirtingumas staigiai sumažėja, t. y. minimo reiškinio statistika sugrįžta į normalų lygį. Pasirodo, kuo didesnis menininko talentas, tuo lengviau matoma mirtingumo lygio viršūnė.

Tolimesni tyrimai parodė, kad vidurio karjeros pokyčiai neapsiriboja meno ir mokslo genijais. Aiškėja, kad įžengdamas į karjeros palaikymo etapą žmogus patiria daugybę psichologinių, statuso, užimtumo ir šeimos pokyčių.

Būdami 40-ties metų amžiaus, daugelis staiga suvokia – *gyvenimas*

praėjo, didesnė gyvenimo dalis jau pragyventa, pasiektas simboliškas *vidutinis amžius*. Išgyvenant tokią būseną, laikas yra suprantamas kaip senkantis, nepakankamas išteklius.

Žmogus suvokia, kad jo sportinis ištvermingumas mažėja, o laikas, reikalingas atsigauti, ilgėja. Vis dažniau kamuoja skausmai, prastėja fiziniai sugebėjimai (t. y. reakcijos staigumas, bėgimo greitis).

Asmuo žino, kiek karjeros tikslų nori pasiekti. Per tą laiką, kol žmogus pasiekia 40-tuosius metus, gerai įsivaizduojama, kiek aukštai galima pakilti karjeros laiptais, žmogus jau žino, ar taps viceprezidentu, ar ne. Jei žmogus nepasiekė jam svarbių tikslų, reikia arba susitaikyti su esama padėtimi, arba pasirinkti kitą karjeros kelią. Netgi vidurio karjeros laikotarpiu vadovai supranta, kad jie patys ir jų nerealūs lūkesčiai, susiję su paaukštinimu ir spartesniais karjeros postūmiais, nesuderinami. Paradoksalu, kad stresas gali būti netgi didesnis, jei karjeros tikslas pasiekiamas, – tada asmuo savęs klausia – ar tai viskas? Tikslai, kuriais žmogus vadovavosi visą savo aktyvų gyvenimą, tampa nebeaktualūs. Net katalikų šventikai dažnai neatlaiko tokios vidutinio amžiaus krizės.

Naujų gyvenimo tikslų paieška. Įgyvendinus ar neįgyvendinus ankstesnių tikslų, laikui staiga ėmus bėgti labai sparčiai, žmogus ieško naujų vertybių, tikslų ir gyvenimo prasmės. Kartais visiškai atsikratoma savo ankstesnio gyvenimo idealų ir karjeros, pradedamas visiškai naujas gyvenimas. Asmuo – jau nebe sumanus jaunas vyras ar moteris, kylantis(-i) karjeros laiptais. Jis ar ji turėtų būti jau pasiekę įtakingą padėtį, vadovauti jauniems žmonėms, kurie konkuruoja tarpusavyje dėl paaukštinimo, o gal ir dėl jo (vadovo) vietos. Šie jauni pavaldiniai mes iššūkį savo vadovo viršenybei, visai kaip vaikai namuose. Tai ne tik verčia žmogų jaustis esant senesnį, bet ir kartais susimąstyti apie savo kompetenciją ir ketinimus. Sumanūs jauni pavaldiniai, turintys naujų techninių žinių ir įgūdžių, gali būti pranašesni už vidutinio amžiaus vadovą, kuris nelabai seka naujausias technologijas ir galbūt jau pamiršo didžiąją dalį to, ką kažkada išmoko. Išaugus administraciniams reikalavimams, vidurio karjeros žmogui sunku bus eiti koja kojon su pokyčiais. Dėl to kyla kankinantis nerimas atsidurti nuošalėje. Žmogus, pasiekęs vidurio karjerą, ne toks judrus ir patrauklus darbo rinkoje, todėl dažniau susimąsto apie saugumą. Daugelis kompanijų nenori vilioti 40-mečių ir vyresnių vadovų dėl įvairių priežasčių – manoma, kad juos sunku ir per brangu mokyti, jie jau sensta, neturi plačios ateities ir pan.

Paskutinių nuosmukių metu firmos suprato, kad vengiant vidutinio

amžiaus vadovų galima taupyti lėšas, todėl toks vadovas jaučiasi labiau priklausomas nuo organizacijos. Pagal E. Eriksono žmogaus amžiaus studijų modelį, teoriškai vidutinio amžiaus asmuo turėtų išgyventi generuojantį etapą, kurio metu įvertina, ką vertingo paliko ateinančioms kartoms. Anksčiau aptarti pokyčiai parodo, kad tai liečia daugelį vidutinio amžiaus žmonių. Juos apima savęs suvokimo krizė, analogiška paauglių asmenybės formavimosi krizei. Nežiūrint vidutinio amžiaus reiškinio, žmonės gali paveikti esybės krizę, susijusią su tokiu tikslu ir klausimu: ką aš pasiekiau? Tai labiau siejama su asmens palikimu ateinančioms kartoms ir likusio gyvenimo laiko vertinimu.

Fiziniai sveikatos rodikliai šias problemas pabrėžia: tyrimai rodo staigų specifinių simptomų (nuovargio, krūtinės ląstos skausmų, virškinimo sutrikimų) išryškėjimą. Visa tai ne kartą patiria ir jauni vadovai, kopiantys karjeros laiptais. Tik trečdalis šių simptomų, pasireiškiančių 31–40 metų vadovams, turi tiesiogines priežastis. Daugumą šių simptomų sukelia depresija, sąlygojama vidutinio amžiaus pokyčių.

Darbo aplinkos pokyčiai. Kokie yra darbo aplinkos pokyčiai, priartinantys vidutinio amžiaus krizę? D. J. Levinsonas (1978) išvardija kelis vidutinio amžiaus krizės veiksnius:

- *Sunkaus darbo laikotarpio trumpėjimo tendencija*. Vidutinis žmonių, tampančių kompanijų prezidentais, amžius vis mažėja, o karjeros pradžios laikas vis ilgėja, įvertinant vis ilgesnį mokymosi laikotarpį (t. y. verslo administravimo (angl. MBA) programos, įvairios stažuotės ir pan.). Todėl žmonės turi mažiau laiko siekti karjeros viršūnės.
- *Gyvenimo ir darbo neišskirtinumas.* Daugeliui jaunų specialistų karjera tampa gyvenimo tikslu. Jie sukuria savo gyvenimo struktūrą, kurio kiekviena įveikta pakopa panaši į greitkelio stulpelius, žyminčius atstumą.
- *Nuolatinis pavojus pralaimėti.* Patiriant spaudimą ir didelę konkurenciją, mintis apie pralaimėjimą gali būti slegianti.
- *Stiprėjanti priklausomybė*. Stengdamasis likti kompetentingas, specialistas, ypač techninės srities, priklausys nuo savo paveldinių, turinčių naujų žinių. Tačiau jam dažnai tenka jaudintis dėl nekontroliuojamų situacijų, nes nevaldo visos pradinės kompanijos informacijos.
- *Jausmų atsisakymas.* Vadovo karjera reikalauja daug atsidavimo,

reiklumo sau, atsakomybės už sprendimus, lemiančius kitus sprendimus, net kyla pykčio ant savęs ir organizacijos už kitų gyvenimo tikslų paaukojimą darbui. Dažnai jis negali leisti sau suartėti su vadovais, pavaldiniais arba kolegomis, todėl turi tramdyti jausmus, – tai slegia ir mažina nuoširdumą.

- *Nuolatinė savisaugos būsena*. Kaip vaikų žaidime „Kalvos karalius“, asmuo arba veržiasi į viršūnę, arba gina jau įgytą padėtį.

Kaip kovoti su vidutinio amžiaus stresu?

Iš anksto žinant apie vidutinio amžiaus krizę galima lengviau pakelti šią sunkią naštą. Jei asmuo realiai mąsto apie vidutinio amžiaus pokyčius ir jiems ruošiasi, tai sugebės tą laikotarpį sėkmingai pergyventi.

Vidurio karjeros žmonių mokymas turėtų padėti jiems pasisemti naujų idėjų ir įgūdžių bei jais pasinaudoti. Jiems tenka vadovauti žmonėms, jau turintiems tų naujų įgūdžių, tačiau patys vadovai nėra specialistai. Nuolat bendraujant su pavaldiniais specialistais nestokojama naujų žinių.

Labai svarbu, kad žmogus išmoktų suprasti vidurio karjeros pokyčių veiksnius, kad susitaikytų su savo vidine būsena. Jis turi ramiai reaguoti į nesaugumo ir nerimo jausmus, apsvarstyti gyvenimo vertybes ir tikslus bei nusibrėžti naujus.

Darbuotojas, pasiekęs karjeros vidurį, turėtų būti mokomas racionaliai išnaudoti jaunų darbuotojų potencialą, taip pat padėti kelti jų kvalifikaciją. Dirbdamas su jaunesniais darbuotojais, vadovas stengiasi nuo jų neatsilikti, būti žvalus ir energingas. Turėdamas daug darbo patirties ir susidaręs bendrą organizacijos vaizdą, vadovas tampa jaunų darbuotojų ir organizacijos tarpininku. Vienas iš vidutinio amžiaus žmonių poreikių yra sukurti ką nors ilgalaikio, svarbaus, kas ateityje jį primintų. Šį vaidmenį galėtų atlikti ateinančios vadovų kartos ugdymas.

Kitas būdas kovoti su vidutinio amžiaus baimėmis yra senėjimo problemos įveika. Žmonės siunčiami atgal į mokyklas, seminarus, kursus ir kitas profesinio lygio palaikymo programas. Tačiau geriausias būdas yra per daug negalvoti apie senatvę ir neleisti jai iškilti į pirmą planą.

Labai gerai būtų duoti darbuotojui tokią užduotį, kuri lydėtų jį per visą karjeros laiką ir skatintų kelti kvalifikaciją, taip pat semtis žinių apie profesinės srities naujoves.

Jei vadovas dirba su tik ką mokslus baigusiais darbuotojais,

užsimezga vieni kitų mokymo ir patirties perdavimo santykiai. Jei darbas reikalauja kompiuterinių įgūdžių, vadovas gali išmokti daugiau nei specialių kursų metu. Įprasta manyti, kad tik jauni darbuotojai kaitalioja darbą ir mokosi dirbti naujose sferose. Tačiau jei tokio kaitaliojimo galima būtų tikėtis per visą karjerą (taip ir atsitinka daugelyje organizacijų), būtų daugiau naudos ir organizacijai, ir pačiam darbuotojui, be to, ne taip slėgtų senėjimo jausmas.

Lygindama prisitaikančius ir neprisitaikančius vidurio karjeros vadovus, E. Morrison (1993) pastebėjo vadinamąjį *tyrinėjimo elgesį* (t. y. savęs ir karjeros nagrinėjimą). Neaišku, ar prisitaikantis vadovas jau analizavo savo karjerą turėdamas 20 metų, ar jis dabar permąsto praėjusius karjeros metus. E. Morrison įsitikinusi, kad „žmogus niekad nenustoja savęs tyrinėti, ir amžius tam neturi jokios įtakos“ (Morrison, 1993).

H. Kaufmanas (1974) išskyrė 3 papildomus žmogaus ypatumus, pastebimus senėjimo stadijoje: aukštas intelekto lygis, stipri motyvacija ir asmens lankstumas. Intelekto lygis – sunkiai paveikiamas veiksnys, tačiau motyvacija ir lankstumas gali būti gana lengvai įgyjami asmens pastangomis.

Organizacijos personalo politiką, tokią kaip atranka ilgalaikiams poreikiams patenkinti, geras konsultavimas ir kontrolė, H. Kaufmanas (1974) pataria taikyti norint atsikratyti senėjimo komplekso.

Organizacijos aplinkos esminiai veiksniai yra pirminio darbo perspektyvumas, periodiška darbo kaita, darbo klimatas ir komunikacija, pasiekimų skatinimas, dalyvavimo valdymas ir pan.

Susitaikymas su pensija

Trečiasis darbuotojams svarbus etapas (po ankstyvosios karjeros metų ir vidurio karjeros krizės) – tai dirbančio žmogaus statuso pasikeitimas į pensininko statusą. Kadangi darbas yra svarbus saviraiškos elementas, ypač aukšto rango vadovams, darbuotojo vaidmens prarastis ne vienam atrodo kaip *išmestojo* likimas. Iš kitos pusės, pensija reiškia galimybę išvengti nemalonaus darbo ir gauti kompensaciją už ilgus darbo metus.

Labai akivaizdžiai pensininko dalią apibūdina pensininko ir jo žmonos kasdienis gyvenimas. Jam išėjus į pensiją, nebereikia keltis tam tikru laiku, kur nors eiti, kasdien dirbti įstaigoje. Jo žmona, namų šeimininkė, turi vis tą patį darbą. Ji jau susitaikė su savo vaidmens apribojimu,

vaikams palikus namus, kai jai buvo 40 metų, o namais visada reikia rūpintis. Dabar kasdieniniuose darbuose žmona vis susiduria su savo nieko neveikiančiu vyru. Jie abu dėl to pyksta, nes iš tikrųjų namai – jos veiklos sfera, ir jam nėra ko į tai kištis. Tačiau susitaikyti su kasdieniu nieko neveikimu po 35 metų įtempto darbo labai sunku.

Kuo žmogus pasikeičia išėjęs į pensiją? Pensininkas susiduria su daugybe emocinių praradimų, pradeda idealizuoti darbą ir jo svarbą. Teoriškai šis laikotarpis turėtų būti gyvenimo nuosmukis ir fiziniu, ir įsitraukimo į darbą laipsniu. Vis dėlto kuo vyresni dirbantys tyrimų ir vystymo specialistai, tuo labiau darbo krūvis didėja. Perėjimo į pensiją sunkumus galima būtų įvairiai palengvinti: darbas ne visą darbo dieną, pomėgiai ir pasiruošimas pensijai. Kadangi šių dienų žmogus gyvena tikrovėje, kai įmanoma turėti daug karjerų, pensinio amžiaus žmogus paprastai gali pereiti pas kitą darbdavį arba pakeisti darbo pobūdį. Be to, turint daugiau laisvalaikio, kuriuo naudojasi šiuolaikiniai žmonės, dažniau susimąstoma, kaip jį praleisti.

Pastebima, kad linkstama anksčiau išleisti darbuotojus į pensiją ir taip suteikti naudos senesniems darbuotojams bei galimybių jaunimui greičiau kopti karjeros laiptais. Tai reiškia, kad 50 metų žmogui (labai vertingam darbuotojui, įgijusiam solidžios patirties) priešakyje dar 25 gyvenimo metai. Bet kokiu atveju reikės ieškoti to likusio gyvenimo prasmės.

6 skaitinys. Darbuotojų karjeros vaidmenys ir jų vystymas organizacijose

Karjera gali būti apibūdinama kaip darbuotojo pareigybių, darbo vietų raida organizacijoje. Karjeros planavimas ir vystymas nėra naujas dalykas. Jau 1920 m. JAV kai kurios kompanijos sudarinėjo karjeros programas. Tačiau karjeros planavimas ir vystymas – ne visose organizacijose dar ir dabar paplitusi bei ne visur išvystyta personalo motyvavimo priemonė.

Anksčiau visa tai lėmė specifiniai darbuotojų atrankos kriterijai, lygiavos principas ir susiformavęs gana neigiamas požiūris į karjeros siekiančius žmones. Dabar organizacijos labiau rūpinasi savo išlikimu ir ekonomine padėtimi, todėl neskiria reikiamo dėmesio ne tik darbuotojų karjeros, bet ir apskritai viso personalo motyvavimui. Geriausiu atveju didesnėse įmonėse formuojami rezervai aukštesnėms valdymo pareigoms eiti. Į juos įtraukiami labiausiai pasižymėję ir perspektyviausi darbuotojai, turintys organizacinių gabumų ir polinkį vadovauti. Dažniausiai šie rezervai padeda įmonei apsirūpinti reikiamo

skaičiaus ir kompetencijos personalu. Kiekvienam organizacijos darbuotojui svarbu tobulinti savo įgūdžius, kelti kompetenciją, susidaryti aiškų ir įgyvendinamą savo karjeros planą. Visa tai padeda įgyvendinti tik tinkama organizacijos kultūros aplinka ir kompetentingi pagalbininkai.

Šiame skaitinyje apžvelgiami pagrindiniai darbuotojo karjerai svarbūs – *vadovo, žmonių išteklių specialisto, ugdančiojo vadovo (angl. coacher) ir mentoriaus* – vaidmenys organizacijoje.

Ne vienoje organizacijoje darbuotojai nežino savo perspektyvų, – tai rodo darbo su personalu, planavimo ir karjeros kontrolės spragas. Darbuotojas turi žinoti ne tik trumpo, bet ir ilgesnio laikotarpio perspektyvas. Pati viena organizacija negali lemti karjeros planavimo proceso sėkmės, – darbuotojas taip pat turi derinti savo poreikius su organizacijos tikslais.

Vienas labiausiai paplitusių pasaulyje yra *partnerystės planuojant ir vystant karjerą modelis*, kuriame bendradarbiauja trys veikėjai: *darbuotojas, tiesioginis viršininkas ir personalo skyrius*. Darbuotojas atsako už savo karjeros planavimą. Tiesioginis viršininkas padeda jam tai įgyvendinti, o žmonių išteklių (personalo) skyrius konsultuoja jį ir atlieka pagrindinę karjeros vystymo organizacijoje funkciją. Po to turi būti sukurtas karjeros vystymo planas: darbuotojas nustato savo profesinius poreikius ir būdus, kaip juos ruošiasi patenkinti, t. y. kokias pareigas norėtų eiti. Vėliau jis palygina savo galimybes su reikalavimais, keliamais einantiems tas pareigas, ir nustato, ar jo planas yra įgyvendinamas. Planą sudaryti turėtų padėti tiesioginis vadovas ir personalo skyriaus specialistai.

Organizacijose pravartu periodiškai analizuoti, vertinti darbuotojo karjeros eigą. Tam tikslui turi būti atidžiai įvertintas darbuotojo asmeninis planas, kuris po to derinamas su organizacijos sudaromais karjeros planais. Karjeros vystymo procesas yra sudėtingas, reikalauja nemažai išteklių. Ne visuomet organizacija gali teikti pirmenybę darbuotojų pageidavimams ir norams, negali patenkinti visų darbuotojų poreikių ir ambicijų. Iš kitos pusės, jei vadovai neskirs daugiau dėmesio šiam procesui, ilgainiui darbuotojai taps nepatenkinti, vyks kadrų kaita. Darbuotojų karjeros plėtros išlaidos daro teigiamą įtaką organizacijos progresui tolimesnėje perspektyvoje.

Siekiant sėkmingos darbuotojų karjeros strategijos, būtina aiškiai apibrėžti įvairių suinteresuotų šalių vaidmenis ir atsakomybę organizacijoje. Svarbiausios suinteresuotos šalys šiame procese yra tiesioginiai vadovai, vyresnieji vadovai, žmonių išteklių specialistai, specialistai, pavyzdžiui, karjeros instruktoriai, mentoriai ir talentingi komisijos nariai, tam tikri darbuotojai (Yarnall, 2008). Įvairios organizacijos visiems šiems vaidmenims dažnai priskiria skirtingas atsakomybes, todėl labai sunku jas apibendrinti. Vis dėlto tiesioginių

vadovų ir žmonių išteklių specialistų komandų vaidmuo itin svarbus ir toliau bus nagrinėjamas kartu su mentorių ir ugdančiųjų vadovų vaidmenimis.

Kiekvieno vaidmens ypatumai gali skirtis, priklausomai nuo organizacijos kultūros ir strategijos. Karjeros formavimo proceso dalyviai nurodyti 10 pav.

10 pav. Karjeros formavimo procese dalyvaujantys darbuotojai

Šaltinis: Yarnall, 2008.

Viena didžiausių spragų darbuotojų karjeros vystymo procesuose yra sąžininga diskusija su daugeliu žmonių apie tai, kaip suvokiamas potencialas, karjera ir realios galimybės. Todėl šiame skaitinyje apibūdinami ir kai kurie sunkumai bei prieštaravimai, pateikiama pasiūlymų, kaip to išvengti.

Vadovo vaidmuo

Daugelyje organizacijų tiesioginio vadovo vaidmuo įgyvendinant karjeros plėtros strategiją yra labai neaiškus. Kai kurios organizacijos ėmėsi priemonių nustatyti savo strategiją ir aiškiai apibrėžė, ko tikisi iš tiesioginių vadovų, nurodydamos svarbiausius jų įgaliojimus. Išskiriamos trys pagrindinės veiklos sritys, reikšmingos vystant tiesioginio vadovo karjerą:

- asmeninės diskusijos su žmonėmis apie jų karjeros plėtros klausimus;
- karjeros plėtros aspektai ir skatinimas bendrauti;
- tolimesni veiksmai ugdant atskirus asmenis ir komandas.

Asmeninės diskusijos – tai specialus laiko leidimas su žmonėmis. Susitikimuose vadovai turėtų įvertinti individualius veiklos rezultatus, nustatyti realius lūkesčius ir padėti asmenims bei jų komandai mokytis ir tobulėti. Šio proceso privalumas – sudaryta veiksminga strategija. Veiklos vertinimas dažnai tampa asmeninių diskusijų pagrindu. Deja, daugelyje organizacijų šis procesas ne itin veiksmingas. Tokia padėtis gali susidaryti dėl įvairių priežasčių:

- vadovams trūksta mokymo, kaip gerai, nuodugniai įvertinti;
- vadovai nesupranta, kaip vyksta tobulėjimo procesas;
- nesugebama duoti konstruktyvaus grįžtamojo ryšio;
- trūksta laiko arba skiriasi prioritetai, todėl įvertinama paviršutiniškai;
- trūksta žinių, kaip sujungti skirtingus mokymosi poreikius;
- trūksta sąžiningumo įvardijant galimybes ir ateities lūkesčius;
- grindžiamas asmeninis, o ne organizacijos požiūris į savo patirtį ir vertybes.

Moksliniai tyrimai rodo, kad vienkartiniai pokalbiai su viršininku ir kitais vadovais sudaro 47 proc., arba beveik pusę, pokalbių apie karjerą, todėl labai svarbus vadovų gebėjimas imtis šio vaidmens ir tinkamai jį vykdyti. Tai reiškia, kad vadovai privalo teikti karjeros ir tobulėjimo įvertinimą ir patarimų, o ne sutelkti dėmesį į struktūrizuotus procesus.

Veiksmingai plėtojant karjeros strategiją, gali būti svarbus tiesioginių vadovų vaidmuo. Jie gali padėti asmeniui teikdami informacijos apie ateities galimybes organizacijoje ir idėjų, kurioje srityje, vystant įmonės strategiją ir kryptis, gali atsirasti naujų arba įvairių įgūdžių ir kompetencijų paklausa. Tiesioginiai vadovai taip pat galėtų veikti kaip grupių diskusijų forumas, klausytis ir remti asmenis, jiems padėti patikrinti tikslus ir planus bei juos suderinti su organizacijos tikslais.

Pagal vadovo vaidmens antrąją veiklos sritį, vadovai taip pat turi potencialų vaidmenį – padėti savo komandai suprasti karjeros vystymo svarbą ir kaip tai suvokiama jų organizacijoje. Turi būti sukurtas klimatas, kuriame būtų skatinama tobulėti ir už tai atlyginama: pavyzdžiui, galimybė darbuotojams dalytis mokymosi patirtimi su savo kolegomis komandos susitikimuose ar drąsinimas ir atviras mokymosi išteklių centrų aptarimas, savarankiškos pagalbos priemonių naudojimas. Veikimas, kaip sektinas pavyzdys, yra raktas į tobulėjimą. Vadovai, kurie renkasi šį vaidmenį ir tampa vertintojais, ne tik praplečia savo perspektyvas, bet ir perteikia savo darbuotojams tikėjimą karjeros plėtra.

Vienas iš įdomių karjeros vystymo paradoksų yra susijęs su trečiąja vadovo vaidmens veiklos sritimi. Nors karjera individuali ir yra asmens kontroliuojama, darbdavys iš esmės kontroliuoja ir darbo, ir mokymosi galimybes darbo vietoje. Todėl vadovas turi ir aktyviai remti organizacijos darbuotojus,

kurie nori tobulėti savo karjeros srityje. Tai gali apimti žmonių interesų gynimą, jų darbų visoje organizacijoje skatinimą, naujų darbo vietų, kurios teikia labiau viliojančių galimybių, kūrimą, duodant galimybę mokytis ir tobulėti. Kylantys tam tikri vadovo vaidmens konfliktai įvardijami 13 lentelėje.

13 lentelė. Vadovo vaidmens konfliktai ir jų sprendimo būdai

Įtampa	Kaip sumažinti įtampą
Noras nuolat turėti aukštos kvalifikacijos darbuotojų	Darbuotojų atlygio kultūros plėtra
Trumpalaikių tikslų ir ilgalaikių strategijų prieštara	Vyresniosios vadovybės vaidmens modeliai
Vadovo kaip teisėjo ir kaip pagalbininko veikimas	Aiškus procesų atskyrimas, platesnis vadovo vaidmuo karjeros valdymo srityje
Neigiamas požiūris į savo karjeros plėtrą	Besivystanti ugdomojo vadovavimo (angl. *coaching*) kultūra
Žema karjeros aktyvumo vieta prioritetų skalėje	Pripažinti ir apdovanoti vadybininko indėlį, užtikrinti aiškią pridėtinę vertę
Įgūdžių ir pasitikėjimo savimi trūkumas sprendžiant karjeros klausimus	Parengti pagalbos ir informavimo programą

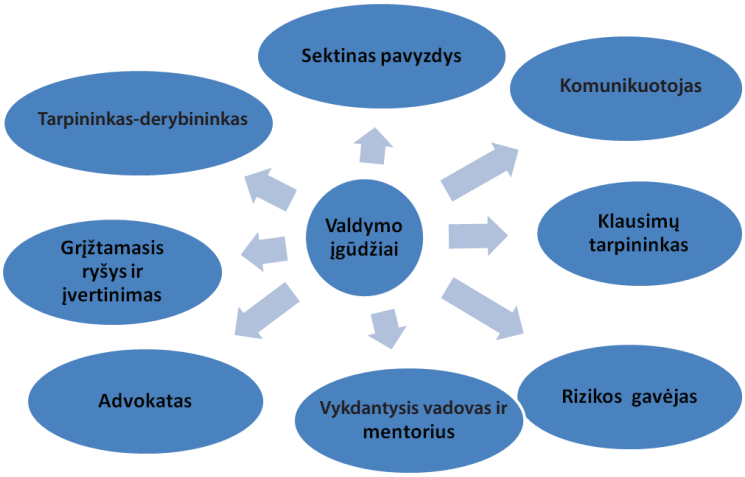
Šaltinis: Yarnall, 2008.

Kai kurie vadovai nori išlaikyti aukštos kokybės darbuotojus kiek įmanoma ilgiau, pasinaudodami statusu, ir iš savo komandos pasiektų gerų rezultatų gauti naudos. Nors vadovai gali racionaliai suprasti, kad žmonėms, siekiantiems karjeros, reikia pažangos ir naujų iššūkių, gali būti labai sunku (emociškai) leisti geriausiems darbuotojams išeiti.

Vadovai nuolat susiduria su būtinybe balansuoti tarp trumpalaikių tikslų ir ilgalaikių strategijų. Tuomet paprastai reikia pasirinkti tam tikrus prioritetus, atsižvelgiant į būtinybę pasiekti veiklos tikslus ketvirčio pabaigoje. Kita vertus, gali tekti pasirinkti naujokų, kurie atitinka visus kriterijus, potencialą, o ne patirtį. Šiuo atveju nauda organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje – plėtoti individo vaidmenį, tačiau jį reikės instruktuoti ir mokyti per trumpą laiką, tad didžiausias darbo našumas bus pasiekiamas negreitai.

Be to, vadovas turi vertinti darbuotojo darbą ir drauge jam padėti kuo geriau jį atlikti. Kai kurie vadovai neskiria daug dėmesio kitų darbuotojų karjeros vystymui. Beje, jiems gali trūkti tam reikalingų specifinių įgūdžių. 13 lentelėje nurodomi būdai, kaip galima išspręsti šias problemas. Valdyti įtampai

ir įgyvendinti savo karjeros plėtros strategijai tiesioginiams vadovams reikia gana sudėtingų įgūdžių (11 pav.).



11 pav. Tiesioginio vadovo įgūdžiai karjerai

Šaltinis: Yarnall, 2008.

Stebėsena, darbo kokybė, pravaikštų ir prastesnių veiklos rezultatų kontroliavimas, standartų nustatymas yra sėkmingos strategijos esmė. „McKinsey and Company“ tyrimai rodo, kad tiesioginiai vadovai nenori skirstyti žmonių į *esančius aukščiau vidurkio* ir *išsiskiriančius pagal darbo atlikimą*, todėl neturi įgūdžių, kurie turėtų būti laikomi savaime suprantamu dalyku.

Sektino pavyzdžio vaidmeniui reikalingi įgūdžiai gali atrodyti akivaizdūs, bet vadovai kartais turi pasirinkti veikti nenoromis arba užtikrintai ir entuziastingai. Būti sektinu pavyzdžiu – svarbi sąlyga užtikrinant nuolatinę didelio potencialo darbuotojų motyvaciją. Geri bendravimo įgūdžiai yra esminiai siekiant suteikti žmonėms galimybę komentuoti, klausytis, reaguoti į pasiūlymus ir spręsti kylančias problemas.

Advokato vaidmuo svarbus, kai vadovai aktyviai ieško plėtros galimybių ir pradeda naudoti karjeros iniciatyvas. Jie taip pat turi gebėti atpažinti potencialius talentus ir skatinti tuos žmones įsijungti į organizaciją. Tarpininkavimo įgūdžiai yra susiję su vadovų bendro verslo matymu, o ne tik vietiniais talentų ištekliais. Vadovas turi būti pasirengęs derėtis. Tai gali reikšti, kad jis turi prisiimti riziką ir atsižvelgti į žmones, kurie nevisiškai pasiruošę tinkamam vaidmeniui.

Lavinti šiuos įgūdžius nelengva, vadovas gali labiau pasižymėti kitokiais įgūdžiais. Organizacijoms reikia ugdyti vadovus, kad atliktų šias užduotis, taip pat plėtotų įvairius įgūdžius, – tai reikalinga pačių organizacijų vystymuisi.

Vyresnieji vadovai taip pat gali aktyviai užsiimti pavaldinių karjeros planavimu, talentų valdymu ir būsimais išteklių poreikiais. Trys dažniausiai minimi vaidmenys (gali būti daugiau, priklausomai nuo konkrečios įmonės):

- Karjeros ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*). Kai kuriose organizacijose karjeros ugdantieji vadovai atitinka profesinio orientavimo darbuotojus arba pagrindinius darbuotojus kaip grupių talentus. Dažnai šie instruktoriai yra įvairių žmonių išteklių specialistai ir vadovai, kurie savanoriškai lanko specialius mokymus apie vadovavimą.
- Karjeros kontaktų taškai. Kontaktų taškai organizacijoje yra žmonės, kurie prisiima atsakomybę už profesinį informavimą apie tam tikrą funkciją, specialybę, darbo vietą šeimoje ar vietas organizacijoje. Jei, pavyzdžiui, verslo vadybininkui įdomios galimybės kitoje verslo dalyje, jis gali gauti informacijos apie karjerą, kalbėti apie tai, kokios rūšies darbo vietos ir vaidmenys, įgūdžiai, žinios ir gebėjimai gali būti reikalingi. Tiesioginiai vadovai savanoriškai pateikia informacijos apie karjerą jų verslo dalyje arba su jų darbu susijusios informacijos, pavyzdžiui, apie finansines galimybes.
- Grupių forumai. Daugelis vadovų yra ir specialistų grupių ar sprendimų priėmimo forumų nariai, pavyzdžiui, „Barclays Bank“, kurio pagrindiniai vadovai yra Centrinės talentų komandos nariai. Ši komanda susitinka pakalbėti apie didelio potencialo asmenis ir užtikrinti, kad talentas bus plėtojamas.

Žmonių išteklių specialisto vaidmuo

Jei darbuotojams kyla klausimų apie jų karjeros vystymą, jie dažnai diskutuoja su žmonių išteklių specialistais, o ne su savo tiesioginiu vadovu. Toks požiūris grindžiamas argumentais, kad tiesioginiai vadovai negali to daryti geriausiai, nes dažnai neturi organizacijų apžvalgos, taip pat gali kilti interesų konfliktas tarp vadovo, kaip teisėjo ir pagalbininko.

Vis dėlto įsitikinimas, kad žmonių išteklių specialistai yra susidarę platesnį organizacijos vaizdą, dažnai nepagrįstas, – vadovai ne sykį geriau prognozuoja ateities tendencijas ir verslo poreikius. Svarbus yra atvirumas ir pasitikėjimas tarp asmens, teikiančio informaciją bei atliekančio įvertinimą, ir gavėjo. Tad labiau tikėtina, kad darbuotojai bus užmezgę tvirtesnį ryšį su šalia esančiais vadovais, o ne su žmonių išteklių specialistais, su kuriais rečiau susisiekia. Tačiau kai kuriems asmenims trūksta noro atvirai aptarti su savo vadovu

karjeros klausimus, nes gali nepalaikyti gerų santykių, dirbti toliau nuo savo vadovo arba tiesiog bijoti neigiamų pasekmių. Dėl šios priežasties daugelis įmonių įdiegė papildomus specialius skyrius.

Tyrimai rodo, kad tik 5 proc. įmonių turi karjeros ar talentų valdymo departamentą. Daugelyje didelių organizacijų atsirado trys pagrindiniai žmonių kapitalo (ŽK) vaidmenys (angl. *human resource*, HR): specialistai, dirbantys kartu su tiesioginiu vadovu labiau strateginiais klausimais, kai siekiama plėtoti verslą ilgalaikėje perspektyvoje; žmonių išteklių specialistas, daugiau dėmesio skiriantis žmonių išteklių klausimams; specialūs žmonių išteklių vaidmenys, pavyzdžiui, išteklių arba mokymosi ir tobulėjimo. Kiekvienas iš šių vaidmenų gali apimti kai kuriuos karjeros strategijos aspektus.

Didesnėse organizacijose gali būti sudaryta galimybė asmenims prisiimti specialisto vaidmenį įgyvendinant karjeros strategiją. Tuomet dažniausiai orientuojamasi į lyderystės mokymąsi ir plėtrą, darbo jėgos planavimo specializaciją, atsiranda naujų vaidmenų, pavyzdžiui, talentų vadybininkai ir karjeros ugdantieji vadovai (angl. *coacher*).

Talentų vadybininko pareigos:

- ☞ pritraukti patyrusių naujo verslo ieškotojų;
- ☞ parengti ir pateikti vertinimo centrams pareiškėjų įgūdžių ir gebėjimų įvertinimą;
- ☞ nuolat peržiūrėti ir tobulinti įdarbinimo procesą;
- ☞ prižiūrėti naujokų darbą;
- ☞ nuolat palaikyti komandą, kad būtų užtikrinti aukščiausi standartai;
- ☞ plėtoti ir rengti papildomus mokymus ir instruktažus;
- ☞ nustatyti profesinės karjeros galimybes įmonėje, siekiant privatiems asmenims vystyti talentus;
- ☞ vykdyti talentų peržiūrą kartu su vyresniaisiais vadovais;
- ☞ kurti ir plėtoti atitinkamas atrankos proceso plėtros galimybes.

Žmonių išteklių specialistui svarbūs du aspektai: pasirengimas ir gebėjimas įvertinti kliento pasirengimą bei gebėjimą keistis. Pasirengimas yra apibrėžiamas kaip pasikeitęs požiūris į pagrindines suinteresuotąsias šalis ir noras, motyvai, tikslai. Kadangi galimybė yra pagrindinis šaltinis, institucija suteikia įgūdžių ir informacijos, reikalingos siekti pokyčio. Pagrindinis pokytis yra apibūdinamas kaip lygtis:

$$\text{Gebėjimas keistis} = \text{parengimas} + \text{pajėgumai}$$

Karjeros ugdančiojo vadovo vaidmuo

Karjeros ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*) sutampa su karjeros

konsultuojamuoju ir tobulinamuoju vadovavimu. Ugdomasis vadovavimas – asmens vaidmens stiprinimas ir savo karjeros vystymas dabartiniame kontekste. Karjeros konsultavimas labiau apima karjeros emocines problemas, pavyzdžiui: karjera, pokyčiai dėl organizacinių pokyčių, ne darbo klausimai, kurie daro poveikį karjerai. Karjeros ugdomasis vadovavimas yra praktinis elementas, padedantis asmenims siekti savo karjeros tikslų.

Praktikoje pokalbiai apie karjerą gali apimti visas tris sritis. Trečiasis karjeros ugdomojo vadovavimo aspektas pervadintas *karjeros kvalifikacijos kėlimu*. Visus tris galima pavadinti *karjeros ugdomojo vadovavimo skėčiu*. Daugelis pokalbių apie karjerą nutolsta nuo tikslo, kurį iš pradžių įvardija darbuotojas, ir gali lengvai pereiti į diskusijas apie tobulėjimą ar mokymą.

Ugdomojo vadovavimo proceso metu klientai labiau išmoksta mokytis, patobulina savo įgūdžius ir pakelia gyvenimo kokybę. Kiekvieno susitikimo metu klientas pasirenka diskusijos temą, o ugdantysis vadovas klausosi ir dalyvauja, pateikia savo pastabas ir užduoda klausimų. Ši sąveika suteikia aiškumo ir paskatina klientą veikti. Ugdomasis vadovavimas pagreitina kliento progresą, leisdamas skirti daugiau dėmesio situacijai ir semtis žinių pasirinktoje srityje. Ugdomasis vadovavimas padeda klientui suprasti, kokia yra jo situacija, ką jis turi daryti, kad pasiektų norimų rezultatų (www.coachfederation.org).

Karjeros ugdomasis vadovavimas yra grindžiamas įvairiais modeliais ir teorijomis. Jo procesą sudaro:

1 etapas – sutartis. Patikslinami lūkesčiai proceso atžvilgiu, kuriamas atvirumu ir pasitikėjimu grindžiamas santykis, sudaromas užsiėmimų planas, susitariama dėl kitų parengiamųjų pratybų – psichologinių testų ir klausimynų.

2 etapas – supratimo gilinimas, tyrimas. Nagrinėjamas asmens mąstymas ir jausmai, sprendžiami klausimai, susiję su karjera, darbu (Kas aš esu? Kur aš dabar? Ko aš noriu? Kur aš noriu būti? Kas mane stabdo?). Aptariami savęs vertinimo pratybų rezultatai.

3 etapas – veiksmas. Lengviau generuojamos ir vertinamos idėjos, tyrinėjama, kas padeda ir kliudo pasiekti sėkmingų rezultatų.

Klausimai-teiginiai, dažniausiai pateikiami karjeros ugdomojo vadovavimo proceso metu:

- ☞ Aš nežinau, ką noriu daryti toliau.
- ☞ Aš stoviu vietoje – ar reikia keisti darbo vietą?
- ☞ Aš esu per senas keistis.
- ☞ Aš manau, kad žinau, ko noriu, bet nežinau, kaip tai pasiekti.
- ☞ Nesu tikras, ar turėčiau keisti darbo vietas, ar ne.
- ☞ Man patinka dabartinis vaidmuo, tačiau neatrodo, kad esu vertinamas.

- ☞ Aš nesu tikras, kokių įgūdžių reikia pažangai.
- ☞ Kaip turėčiau siekti to, ko noriu?

Gali būti naudinga pasikviesti į pagalbą karjeros ugdančiuosius vadovus, ypač planuojant asmens karjerą arba tam tikru laikotarpiu. Aktualūs tokie atvejai:

- ☞ Gyvenimo įvykiai, keičiantys vertybes, pavyzdžiui, vaikai, ligos ar skyrybos.
- ☞ Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.
- ☞ Karjeros sprendimų priėmimo problemos.
- ☞ Karjeros sprendimo įgyvendinimo problemos.
- ☞ Organizacijos pokyčių problemos.
- ☞ Problemos, susijusios su veiklos rezultatais.
- ☞ Darbo santykių problemos.
- ☞ Saviraiškos ir kūrybiškumo represija: stiliaus konfliktai.
- ☞ Po dalyvavimo plėtros ar vertinimo centro vykdomame procese.
- ☞ Reintegracija po komandiruotės ar paskyrimo dirbti užsienyje.

Minėtų temų analizė išryškina ir dilemas, su kuriomis susiduria karjeros ugdančiaisiais vadovais (angl. *coacher*) dirbantys asmenys organizacijoje, pavyzdžiui, įtampą tarp organizacijos ir individualių poreikių. Sakykime, jūs arba siekiate padėti asmeniui įgyvendinti savo interesus, arba užtikrinate naudą organizacijai. Kaip tai suderinti?

Daugelis organizacijų iš kitur pasikviečia karjeros ugdančiųjų vadovų, kartais vadinamų vadovų ugdančiaisiais vadovais, nes jie apima platesnes tobulėjimo sritis negu tiesiog karjeros. Ugdomasis vadovavimas vadovams – tai ugdančiojo vadovo pokalbiai su vadovo pareigas einančiu asmeniu, kuris sprendžia svarbius asmeninius ar organizacijos klausimus. Neretai patyrę arba potencialūs vadovai „užstringa“ savo mąstysenoje, elgsenoje ir tobulėjimo procese. Įvairių grandžių vadovai daro ypač didelę įtaką visos organizacijos veiklos rezultatams. Tyrimai rodo, kad ugdantysis vadovas, didindamas vadovo veiklos efektyvumą, visada padidina bendrus įmonės veiklos rezultatus net kelis kartus.

Yra daug galimybių pristatyti karjeros instruktavimą organizacijoje. Pagrindinis pasirinkimas yra toks: tiesioginiai vadovai, išmokyti specialistai (dažnai tiesioginiai vadovai), mokymosi ir plėtros specialistai, personalo specialistai, talentų vadybininkai, mentoriai, profesijų psichologai, kviestiniai karjeros konsultantai.

Renkantis išorės ugdantįjį vadovą svarbu:

- ☞ *Išsilavinimas.* Ugdomojo vadovavimo specialistams reikalingi psichologijos pagrindai, kad gebėtų padėti jums keisti savo elgesį ar nuostatas.

Ugdomojo vadovavimo specialistas turės privalumų, jei jo CV papildys ir išsilavinimas verslo ar organizacijų veiklos srityje. Jūs kalbėsitės apie verslo procesus, aptarsite darbo organizacijoje kontekstą, tad šias sritis jis turi išmanyti.

- *Kompetencija*. Paprastai ugdomojo vadovavimo specialistų kompetenciją įrodo jų turimi sertifikatai. Kad gautų tokius sertifikatus, šie specialistai turi turėti tam tikros patirties, kuri matuojama praktinio darbo valandomis, ir išlaikyti reikiamus egzaminus. Be to, net ir gavę sertifikatą, jie privalo tobulėti ir mokytis tam tikrą papildomų valandų skaičių bei pasitelkti profesinę priežiūrą.
- *Ugdomojo vadovavimo praktika organizacijose*. Akivaizdu – jei samdysite ugdomojo vadovavimo specialistą dirbti organizacijoje, tikriausiai norėsite, kad jis turėtų atitinkamos patirties. Paprašykite pateikti jo klientų – vadovų ar organizacijų rekomendacijų. Rekomendacijoje turi būti nurodytas ne tik ugdomojo vadovavimo valandų skaičius, tačiau ir rezultatai – kokiam pokyčiui įvykti įtakos turėjo šis specialistas.
- *Darbo būdai*. Kiekvienas ugdomojo vadovavimo profesionalas turi gebėti savo klientams aiškiai apibrėžti, kokia darbo metodika vadovaujasi. Jis turi mokėti paaiškinti, kokius ugdomojo vadovavimo modelius ir principus taiko dirbdamas, kokia darbo tvarka vadovaujasi, kokias metodikas taiko dirbdamas su savo klientais. Paprastai priimant ugdomojo vadovavimo specialistus dalyvauti organizacijų projektuose, jų prašoma apibrėžti, kokius pokyčius gali padėti įgyvendinti ir kokiais būdais tai darys.
- *Asmeninės savybės ir įgūdžiai*. Kaip konkrečiai dirba ugdomojo vadovavimo specialistas, pamatysite tik tada, kai kartu susitiksite pokalbiui. Jei po to pajusite, kad su šiuo žmogumi nenorėsite dirbti, aptarkite tai kartu su juo. Ugdomojo vadovavimo specialistai taip pat gali atsisakyti dirbti su konkrečiais klientais, jei mato, kad negali užmegzti tinkamo abipusio ryšio. Kuo atviriau pasikalbėsite apie judviejų bendrą darbą, tuo daugiau naudos turėsite. Pradžioje būtina suderinti abipusius lūkesčius, kad žinotumėte, ko laukti vienas iš kito.

Kuo aktyviau organizacija pereina nuo tiesioginių vadovų modelio prie kviestinių karjeros ugdančiųjų vadovų, tuo daugiau ji turi galimybių tobulėti. Gaunama nauda – ekspertai gali geriau mokyti, įgyjama kvalifikacija lengviau diskutuoti apie karjerą, skatinti darbuotojus apie ją svarstyti. Tačiau šio metodo trūkumas – tai, kad kviestiniai instruktoriai visų pirma negali turėti organizacinių žinių, padėti asmenims tinkamai valdyti vidaus procesų ir ištirti

galimybių. Renkantis, koks karjeros ugdantysis vadovas yra geriausias, reikia būti atsargiems, nes kai kurie vadovai gali būti tuo nesuinteresuoti.

Mentoriaus vaidmuo

Termino *mentorius* ištakos siekia antikos laikus. Iškeliaudamas į Trojos karą, Odisėjas savo draugui Mentorui paliko prižiūrėti savo sūnų. Mažas berniukas Telemachas daugiau nei dešimt metų gyveno be tėvo – kol Odisėjas kariavo, o vėliau keliavo namo, kaip aprašyta Homero epinėje dramoje „Odisėja“. Žodis *mentorius*, reiškiantis protingą ir patikimą mokytoją ar konsultantą, žinomas nuo antikos laikų (http://www.fsf.vu.lt/users/irezuk/pub/Mentoryste.pdf).

Organizacijoje mentorystė – procesas, kai kvalifikuotesnis ir labiau patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su ne tokiu įgudusiu ar patyrusiu asmeniu – taip siekiama greitesnio šio asmens profesinio ir (ar) asmeninio tobulėjimo. Mentorystė yra procesas, kurio metu asmuo išmoksta naujų įgūdžių ar pagerina turimus, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje. Nors mentorystė dažnai siejama su pagalba pradedantiems dirbti, ji gali būti taikoma ir kituose darbuotojų karjeros etapuose – kylant karjeros laiptais ar paliekant organizaciją. Taigi kalbame apie reiškinį, kuris savo tikslais, apimtimi ir trukme yra šiek tiek platesnis nei darbuotojų kuravimas ar globa (http://www.fsf.vu.lt/users/irezuk/pub/Mentoryste.pdf).

Mentoriumi gali būti asmuo, kuris:

- ☞ yra kaip mokytojas, moko darbuotoją įgūdžių ir žinių, reikalingų darbui atlikti;
- ☞ nurodo, kas konkrečiai reikalinga vienoje ar kitoje darbo vietoje, ir dalijasi savo, kaip patyrusio profesionalo, patirtimi;
- ☞ yra vedlys, *rodantis kelią* ir padedantis suprasti vidinio organizacijos funkcionavimo pricipus, iššifruoti *nerašytas taisykles* – specialias procedūras, kurių dėka gyvuoja organizacija, rekomendacijas, kurios ne visada būna užrašytos, ar strategijas, kurios vis dar svarstomos;
- ☞ konsultuoja, padeda spręsti problemas, skatina darbuotoją ieškoti sprendimų, o ne laukti, kol juos pasiūlys kiti;
- ☞ drąsina, remia, skatina darbuotoją, kai šis turi atlikti sudėtingą užduotį ar pasiekti ambicingą tikslą – taigi jis atlieka motyvuotojo vaidmenį;
- ☞ remia ir pataria, kuria naujam darbuotojui galimybes, susijusias su jo darbu ar bendru profesiniu tobulėjimu, padeda plėtoti profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus;
- ☞ instruktuoja, teikia įvairaus pobūdžio grįžtamąjį ryšį – teigiamą, norėdamas paskatinti elgesį, arba konstruktyvų, kad elgesį pakeistų;

nukreipdamas sukuria veiksmų planą, kuriame atsispindi tai, kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikia, kad ugdytinis pasiektų tikslus;

- ☞ yra gyvas vertybių, etikos ir profesinės praktikos organizacijoje pavyzdys, vaidmens modelis; naujas darbuotojas mokosi stebėdamas, kaip mentorius sprendžia iškilusias problemas ar bendrauja su kitais;
- ☞ „atidaro duris“: padeda naujam darbuotojui sukurti kontaktų tinklą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, supažindindamas su reikiamais asmenimis ar nurodydamas svarbiausius informacijos šaltinius.

Paprastai kuravimo santykiai trunka nuo 1 iki 3 metų, bet gali būti ir neoficialiai kuruojama visą gyvenimą. Mentorystė skiriasi nuo karjeros ugdomojo vadovavimo. Mentorystė daro didelį teigiamą poveikį darbuotojų įdarbinimui ir išlaikymui, taip pat tęstinumo planavimui, kai vyksta dideli pokyčiai ir pasiekiamas aukšto lygio produktyvumas. Organizacijoje kuriant mentorystės sistemą reikia aptarti tris aspektus:

- ☞ Ar tai turėtų būti formalus, ar neformalus procesas?
- ☞ Kaip pasirinkti ir mokyti mentorius?
- ☞ Kaip užtikrinti tinkamas globėjo ir individo *rungtynes*?

Oficialios ir neoficialios sistemos turi ir privalumų, ir trūkumų, tad sprendimą reikia priimti atsižvelgiant į įmonės kultūrą ir vertybes. Jei organizacija gali būti sukurta pasitelkiant kuravimo ir instruktavimo kultūrą, būtinybė sukurti formalius procesus bus maža. Tačiau kai kuriais atvejais formalumas būtinas.

Organizacija „Mentor“ nurodo, kad šešios svarbiausios sėkmingai įvairiose srityse dirbančių mentorių ypatybės yra šios:

1) nuoširdus noras bendrauti, padėti jaunam žmogui siekti tikslų, priimti sprendimus;

2) pagarba, ypač jaunesniems; mentorius neturi į juos žiūrėti iš aukšto, juos turi sieti lygiaverčiai santykiai, net jei patys mentoriai dažniau būna patarėjai;

3) aktyvus klausymas – gebėjimas išklausyti, užduoti reikiamų klausimų, leisti kitiems paaiškinti savo mintis;

4) empatiškumas – gebėjimas suprasti jaunuolio poreikius, rūpesčius;

5) galimų sprendimų ir galimybių numatymas – gebėjimas net ir sunkiose situacijose ieškoti išeities ar priimtinų variantų;

6) lankstumas ir atvirumas: geri mentoriai vertina tarpusavio santykius, žino, kad jų kokybė priklauso nuo visų šio proceso dalyvių, domisi savo mokiniais kaip asmenybėmis.

Paprastai mokymas apima: sistemos tikslus, mentoriaus vaidmenį, pagrindinius gero mentoriaus įgūdžius ir savybes, procesą – santykių etapus, galimas

problemas. Daugelis organizacijų sukuria gaires, skirtas padėti atrinkti mentorių ir jo globotinį. Reikšmingi gali būti tokie aspektai: patirties spektras, vieta, funkcija ar techninė specialybė, lytis, hierarchijos lygmens skirtumas, asmenybė.

Dar viena išeitis – sukurti galimybių *portfelį* (pavyzdžiui, kviestiniai instruktoriai, vadovai, mentoriai, žmonių išteklių specialistai) ir leisti individualiai pasirinkti. Taip pat gali būti nustatytos gairės ir parametrai. Daugelis organizacijų nusprendžia susieti karjeros instruktavimą, vertinimo arba vystymosi centro veiklą. Siekiant sukurti sėkmingą individo karjeros strategiją, būtinas jo ir visos organizacijos dalyvių bendradarbiavimas. Tačiau organizacijos dalyvių vaidmenys asmens karjerai daro skirtingą įtaką. Svarbiausi vaidmenys yra šie: tiesioginis vadovas, vyresnieji vadovai, žmonių išteklių specialistai, karjeros ugdantysis vadovas ir mentorius.

Jei organizacijoje vystant darbuotojų karjerą galima pasitelkti visus anksčiau išvardytus vaidmenis, darbuotojas, turėdamas galimybę rinktis, pasirinks tą asmenį, kuris labiausiai atitiks jo interesus, taip pat galės juos derinti.

Parengta pagal: Yarnall, 2008.

7. TALENTAS IR JO ĮTAKA KARJERAI

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

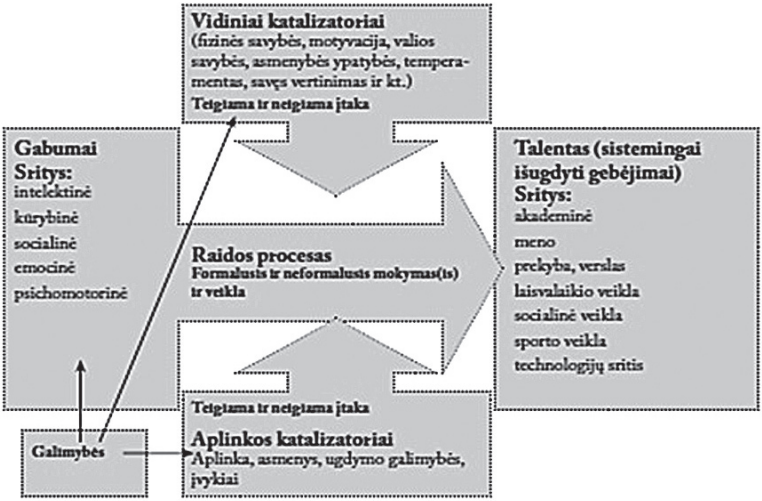
- apibūdinti *talento* sampratą;
- identifikuoti ir apibūdinti talentų atpažinimo procesą;
- įvardyti ir apibūdinti metodus, leidžiančius atpažinti talentus organizacijose;
- apibrėžti talento ir karjeros sąsajas;
- įvardyti problemas, kurių kyla talentingiems darbuotojams.

Save pažinti užtrunka visą gyvenimą. Tiek pat laiko reikia ir augti asmenybei, ir skleistis talentui. Savo talento pažinimas yra sudėtinė savojo *Aš* pažinimo dalis. *Aš* yra begalinis. Tad asmuo, užsibrėžęs atrasti ir skleisti savo talentą, turi būti pasiruošęs ilgai savęs tyrinėjimo ir pažinimo kelionei.

Talento samprata. F. J. Mönkso ir I. H. Ypenburg (2003) teigimu, tarptautinėje literatūroje nesutariama dėl sąvokų *gabumai* ir *talentas* tikslaus vartojimo, dažnai jos abi vartojamos kaip artimos reikšmės žodžiai. F. Gagné (2000) pateiktame Diferencijuotame gabumų ir talento modelyje (12 pav.) sąvokos *gabumai* ir *talentas* aiškiai atskiriamos – parodomas jų tarpusavio ryšys ir teigiama, kad talentas – tai veikloje išvystyti gabumai. Prigimtiniai gabumai gali reikštis vienoje ar keliose srityse: intelektinėje, kūrybinėje, socialinėje-emocinėje, psichomotorinėje.

Asmuo laikomas gabiu ar talentingu, jei priklauso 10-čiai proc. geriausiųjų vienoje ar kitoje srityje. F. Gagné (2000) išskiria tiek gabumų, tiek talento, kaip sistemingai išugdytų gabumų, sritis ir esminius veiksnius – katalizatorius, kurie daro įtaką vaiko gabumams virstant talentu. Katalizatoriai skirstomi į vidinius ir aplinkos katalizatorius. Vidiniai katalizatoriai apima fizines ir asmenybės savybes, motyvaciją, valios savybes. Aplinkos katalizatoriai – tai aplinka, asmenys, ugdymo galimybės, įvykiai

ir kt. Vaiko gabumams virstant talentu reikšmingiausi yra formalusis ir neformalusis mokymas(is) ir veikla.



12 pav. F. Gagné diferencijuotas gabumų ir talento modelis

Šaltinis: Gagné, 2000.

A. J. Tannenbaumas mini veiksnius, turinčius įtakos gabumų raiškai:

- Bendrieji intelektiniai gebėjimai, kurie būtini bet kuriai protinei veiklai ir glaudžiai siejasi su intelektu.
- Specialieji gebėjimai, pasireiškiantys vienoje ar keliose mokslo ar meno srityse, tokiose kaip matematika, kalbos, socialiniai mokslai, muzika, dailė ir t. t.
- Neintelektiniai veiksniai, tokie kaip motyvacija, psichinė ir fizinė sveikata, savęs vertinimas ir pan.
- Aplinkos veiksniai – šeima, mokykla, draugai, visuomenė ir pan.
- Atsitiktiniai veiksniai, t. y. įvairūs konkursai, laimėjimai, tėvų skyrybos, traumos ir pan. (Tannenbaum, 2000).

Tai, kas vadinama gabumais ir aukštais pasiekimais, priklauso ir nuo visuomenės bei jos kultūros, tam turi įtakos šeima, mokykla, politinė ir socialinė sistemos, valstybės politika ar nuostatos tam tikrų švietimo gairių atžvilgiu.

Intelektas (lot. *intellectus* – suvokimas, prasmė), arba protas – tai „gebėjimas mokytis ir išmokti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinių sąsają. Kitaip – atpažinti sąryšius ir rasti optimalų problemos sprendimą. Pasireiškia kaip individo gebėjimas spręsti klausimus, remiantis abstrakcijomis ir bendrosiomis žiniomis, įgytomis neformaliai bendraujant su aplinka" (http://lt.wikipedia.org/wiki/Intelektas). „Intelektas yra adaptacinė individo veikla, kurią paprastai sudaro tam tikri problemų sprendimo aspektai ir kurios kryptis priklauso nuo pažinimo procesų bei operacijų" (Gardner, 2003).

H. Gardneris (2003) išskiria 10 intelekto tipų:

1. Gamtinis intelektas (*gamtinis protas*) – gebėjimas atpažinti ir skirstyti kategorijomis augalus, gyvūnus ir kitus gamtos objektus.

2. Muzikinis intelektas (*muzikinis protas*) – gebėjimas kurti ir justi ritmą, garso aukštumą ir tembrą.

3. Loginis-matematinis intelektas (skaičių / samprotavimų protas) – gebėjimas abstrakčiai samprotauti, skirti loginius ar skaičių dėsningumus.

4. Egzistencinis intelektas (*egzistencinis protas*) – gebėjimas suprasti ir kelti klausimus apie žmogaus egzistavimą, gyvenimo prasmę, mirtį ir pan.

5. Tarpasmeninis intelektas (*žmogiškasis protas*) – gebėjimas skirti žmonių nuotaikas, temperamentą, motyvaciją, troškimus ir tinkamai į juos reaguoti.

6. Kūniškas-kinetinis intelektas (*kūniškasis protas*) – gebėjimas kontroliuoti savo kūno judesius ir meistriškai valdyti objektus.

7. Kalbinis intelektas (*verbalinis protas*) – gerai išvystyti kalbiniai gebėjimai ir jautrumas žodžių skambesiui, ritmui ir prasmėms.

8. Asmens vidaus intelektas (*savojo Aš protas*) – gebėjimas įsigilinti į savo jausmus ir gebėjimus, skirti juos ir jais remtis kontroliuojant savo elgesį, pažinti stipriąsias ir silpnąsias savo ypatybes, troškimus.

9. Erdvinis intelektas (*paveikslinis protas*) – gebėjimas tiksliai suvokti regimąjį pasaulį ir erdvines jo ypatybes.

10. Dvasinis intelektas – gebėjimas suprasti tikrąsias, amžinąsias vertybes ir jų poveikį žmonėms.

R. J. Sternbergas (2003) pritaria H. Gardnerio iškeltai daugialypio intelekto idėjai, tačiau skiria tik tris intelekto rūšis:

- analitinį (arba akademinių problemų sprendimo) intelektą, paprastai įvertinamą tradiciniais intelekto testais;

- kūrybinį intelektą, atsiskleidžiantį sėkmingai reaguojant į naujas situacijas ir iškeliant naujas idėjas;
- praktinį intelektą – gebėjimą suprasti kasdienines praktines situacijas ir įveikti sunkumus. Šio intelekto dažnai reikia kasdieniniame gyvenime, ir jį dažniausiai sunku vienareikšmiškai apibrėžti.

F. Gagné (2000) pabrėžia, kad sąvokos *talentas* ir *gabumai* negali būti vartojamos sinonimiškai. Dar kiti autoriai talentą sutapatina su ypatingais gebėjimais, polinkiais ir pasiekimais, visų pirma specialiaisiais (Hallahan, Kauffman, 2003). Psichologijos žodyne (1993) gabumai apibrėžiami kaip individualios žmogaus savybės, lemiančios tam tikros veiklos sėkmę, ir teigiama, kad itin didelių gabumų lygį nusako *talento* ir *genialumo* sąvokos. O gabumai skirstomi taip:

- Pagrindiniai gabumai – tai skaičiavimo, kalbėjimo, rašymo, laiko, erdvės pajautimo, bendravimo ir kiti gabumai, sudarantys prielaidas fiziniam ir dvasiniam žmogaus tobulėjimui.
- Bendrieji gabumai – tai suvokimas, supratimas, pajėgumas atskirti esminius ir neesminius požymius, lyginti, sisteminti, klasifikuoti, apibendrinti, išreikšti vaizdus ar mintis žodžiais, pagrįsti savo teiginius, motyvuoti savo veiksmus ir kt. Jie sudaro visų kitų rūšių gabumų pagrindą.
- Specialieji gabumai – tai asmens fiziologinių ir psichologinių ypatybių derinys, nuo kurių priklauso, kiek lengvai atliekamos specifinės užduotys.
- Gali būti pažintiniai (teoriniai), techniniai, meniniai, somatiniai, organizaciniai ir kiti gabumai.
- Specifiniai gabumai užtikrina didelę sėkmę siauroje veiklos srityje (pavyzdžiui, absoliuti muzikinė klausa, sugebėjimas mintyse atlikti matematinius veiksmus su dideliais skaičiais).

Gabumas yra įgimtas, bet ne statiškas, jis kinta, kokybiškai vystosi praktinėje veikloje. Jei įgimti gabumai neplėtojami, nelavinami, jie negali pasireikšti. Gabumas – visų gebėjimų, įgytų mokantis ir dirbant, pagrindas (Jovaiša, 1993).

Bendrieji gebėjimai – tai tie asmens pažinimo procesų ypatumai, kurie būtini bet kuriai protinei veiklai atlikti: gebėjimas sutelkti dėmesį, įsiminti, atgaminti informaciją, suvokti, kas svarbiausia, lyginti, sisteminti, abstrahuoti, konkretinti, nustatyti priežasties ir pasekmės ryšius ir pan.

Bendrieji protiniai gebėjimai glaudžiai siejasi su intelektu ir paprastai apibūdinami aukštais intelekto testo rezultatais.

Specialieji gebėjimai – tai psichinės savybės, kurios padeda žmogui atlikti tam tikrą veiklą. Tai – gebėjimai, pasireiškiantys vienoje ar keliose mokslo, meno, sporto ar kitose srityse (tokiose kaip matematika, kalbos, socialiniai mokslai, muzika, dailė ir t. t.). Taigi, talentas nesutapatinamas su gabumais, nes jis yra aukštesnis gabumų lygmuo.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog kiekvienas asmuo turi tam tikrų gabumų ir, juos atrasdamas ir ugdydamas, gali išvystyti į talentą. Kadangi talentas – tai gebėjimai, tačiau aukštesnio lygmens, t. y. išvystyti ir išlavinti, kiekvienas žmogus gali rasti savyje gabumų ir juos paversti talentu. Tik nedaugelis gali iš karto gimti genijai. Genialumas – tai patys didžiausi kūrybiniai žmogaus gabumai, ir bendrieji (intelekto), ir specialieji. Žmogus laikomas genialiu, jeigu jo kūrybinės veiklos rezultatai daro didelę įtaką visuomenės gyvenimui, kultūros raidai (Psichologijos žodynas, 1993).

Įdomu tai, kad „žmonių, turinčių *genijaus sindromą*, intelekto testo rezultatai paprastai būna prasti, tačiau jie turi talento sritį – neįtikėtinų gebėjimų, pavyzdžiui, skaičiavimo, piešimo arba muzikinės atminties (Treffert, Wallace, 2002). Tokie žmonės gali nesugebėti sklandžiai kalbėti, bet geba skaičiuoti greitai ir tiksliai kaip elektroninė skaičiavimo mašina, arba gali beveik akimirksniu pasakyti savaitės dieną, atitinkančią bet kurią istorijos datą (Miller, 1999)“ (cit. pgl. Myers, 2008, p. 533). Kaip matyti, talentas apibrėžiamas labai įvairiai, pradedant nuo tam tikrų žmonių ir baigiant savybių rinkiniu ar poreikių išdėstymu. Organizacijoms tikslinga apsibrėžti *talento* sąvokos sampratą. Pavyzdžiui, kompanija „General Electric“ talentą apibūdina kaip žmones, kurie turi galimybę tapti vadovais, įskaitant funkcinius vadovus (Gardner, 2003). Talentai įvairiai identifikuojami dėl organizacijose atsiskleidžiančių skirtingų galimybių ar įgūdžių ir skirtingai apibrėžiamų svarbių darbo jėgos segmentų, reikalingų verslui.

Kalbant apie talentus reikėtų atkreipti dėmesį į tyrimų, kuriuos atliko Organizacinio lyderiavimo taryba (Corporate Leadership Council..., 2005), rezultatus. Apklausta daugiau nei 11 tūkst. darbuotojų ir vadovų iš 59 skirtingų organizacijų, kurie pažymėjo, kad tik 19 proc. aukšto lygio vadovų pasižymi aukšta kompetencija ir jų talentui būdingos šios trys savybės:

- siekiai: pastangos siekti prestižo, garbės, daryti įtaką, teisingas

atlygis, asmeninio gyvenimo ir darbo balansas, pasitenkinimas darbu apskritai;

- ⇨ įsipareigojimai: emocinis ir racionalus įsipareigojimas organizacijai, suteikiamo savarankiškumo laipsnis ir noras pasilikti organizacijoje;
- ⇨ gebėjimai: protiniai ir emociniai gabumai, tokie pat kaip ir išmokimas bei tarpasmeniniai įgūdžiai.

Iš tikrųjų vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį išlaikant talentus, nes būtent jie daro įtaką per pažinimą, pasitenkinimo darbu didinimą ir įsipareigojimus organizacijai.

Galima daryti išvadą, jog organizacijos turi pačios apibrėžti savo vartojamas sąvokas. Daugybė organizacijų labai aiškiai perteikia mintį, kad kiekvienas turi potencialą ir talentą, ir jei bus tinkamai padrąsinti juos tobulinti, organizacijai tai bus labai naudinga.

Talentingas žmogus – tai šaulys, pataikantis į taikinį, kuris mums atrodo nepasiekiamas, o genijus pataiko į taikinį, kuris mums apskritai nematomas.

Pasak medicinos mokslų daktaro psichoanalitiko Aleksandro Altumino, specialūs kompleksiniai ilgalaikiai tyrimai išsivysčiusiose Europos šalyse ir Amerikoje parodė, kad talentas atrandamas santykiu 1:4 000, kitaip tariant, 25 žmonės iš 100 000 turi talentą. Genijų tebūna 1 iš 10 000 000. Per paskutiniuosius 2000 žmonijos istorijos metų gimė vos 500 genijų. Tačiau šis autorius tikriausiai norėjo pabrėžti tik ypatingą talentą, kadangi paprastai kiekvienas žmogus gali išvystyti savo talentą. Daugelis organizacijų nusistato savo talentus ir ateities galimybes, remdamiesi įteisintų / įgaliotų tiesioginių vadovų pateikiamais duomenimis. Duomenys dažnai gali būti iškreipti, remiantis einamaisiais darbais, ir vadovai / vadybininkai gali siekti mėgdžioti senuosius vadovus / vadybininkus, kurie tuo metu dar dirba. Labai svarbu prisiminti, kad potencialo / galimybių vertinimas yra tiek tikslus, kiek yra įdedama žinių ir prognozuojama priimant sprendimą, ir gali būti, jog tai itin susiję su egzistuojančiu geros vadybos suvokimu (Gagné, 2000).

Dauguma organizacijų suformuluoja aiškius nurodymus ir rengia trumpąsias konferencijas, kad įvertintų potencialą / galimybes. Žmonių išteklių verslo partneriai dažnai taip pat dalyvauja pasitarime, kad padėtų užtikrinti, jog šie nurodymai tinkami naudoti veiklose ir yra potencialo / galimybių matrica.

Organizacinio lyderiavimo taryba (Corporate Leadership Council..., 2005) atliko įdomų šios srities tyrimą. Nustatytos ir išskirtos trys reikšminės darbuotojų grupės: *užsiėmusieji svajotojai*, *neužsiėmusios žvaigždės* ir *nesusipratusios žvaigždės*. Šios grupės įvertintos kaip turinčios plačias galimybes / aukštą potencialą, tačiau jos turi tam tikrų trūkumų, mažinančių jų galimybes / potencialą. Tyrimo rezultatai: 5 proc. *neužsiėmusių žvaigždžių*, be galimybių / potencialo, turi troškimų ir domisi darbu organizacijoje, tačiau jiems trūksta įgūdžių ir patirties, kad pereitų į aukštesnį lygį; 48 proc. *neužsiėmusių žvaigždžių*, be galimybių / potencialo, turi sugebėjimų ir troškimą, tačiau nėra visiškai įsipareigojusios organizacijai ir nėra tikros, ar dirbs organizacijose ilgesnį laiką, nesiekia padaryti viską, ką gali. Tokia grupė kelia rūpesčių, nes nėra nusiteikusi atvirai bendradarbiauti. 47 proc. *nesusipratusių žvaigždžių* turi įsipareigojimų ir sugebėjimų, tačiau stokoja veržlumo ir ambicijų judėti pirmyn – kažkas stabdo jų saviskatą judėti. Įdomu tai, kad karjeros pagrindas / inkaras darbe tikriausiai iš anksto nustato, į kurią žmonių grupę yra nusitaikęs darbuotojas.

Savųjų gebėjimų atradimas ir ugdymas organizacijoje

Jei žmogus turi talentą ir negali juo pasinaudoti, jis pralaimėjo. Jei jis turi talentą ir išnaudoja jo tik pusę, jis iš dalies pralaimėjo. Jei jis turi talentą ir žino, kaip jį visą panaudoti, jam pasisekė ir jis laimėjo pergalę, kokią pažino tik keli žmonės (Thomas Wolfe).

Kiekvienam darbui atlikti reikia kokio nors sugebėjimo: gerai skaičiuoti, gerai įsiminti, piešti ir t. t. Nuo žmogaus sugebėjimų priklauso tai, ką jis darys lengvai ir gerai, o kam reikės daug pastangų. Dėl to svarbu pasirinkti tokią profesiją ir tokį darbą, kuriame žmogus galėtų pasinaudoti savo turimais pranašumais. Toks darbas teiks didžiausią pasitenkinimą, užtikrins puikius rezultatus ir įvertinimą. Žmonės, kuriems gerai sekasi, tiek daug pasiekia dėl to, kad naudojasi savo turimais talentais ir juos sėkmingai vysto.

Kiekvienas žmogus turi talentą, tačiau retas jį supranta. Dažnai lengviau pastebėti kitų talentus, negu atskleisti savo. Jei iki šiol dar neatradote savo talento, galite:

1. atlikti įvairius psichologinius ar asmenybės testus. Pavyzdžiui, atlikti K. Kolbe testą: „Kolbe A™ Index“ rezultatai nustato ir įvertina natūralius talentus; „The Kolbe Career MO+“ rezultatai parodo, kaip žinant savo talentą pasirinkti tobulą darbą ar

karjerą. Galite nusipirkti M. Buckinghamo ir D. O. Cliftono knygą „Now, Discover Your Strengths“ ir atlikti testą, kuris nustato 5 svarbiausius talentus. Šio metodo trūkumas tas, kad testai paprastai brangiai kainuoja;

2. prisiminti savo reikšmingiausius laimėjimus, mokslo, darbo ar kitų gyvenimo sričių pasiekimus;
3. apklausti kolegas, šeimos narius, artimus draugus. Kartais jie jūsų gabumus pastebi geriau nei jūs pats.

Menininkas be talento yra niekas, bet talentas be darbo irgi yra niekas (Emilis Zola).

Ar gebėjimų turėjimas reiškia, kad pasiseks? Jei asmuo nori būti garsiu pianistu, būtina gebėti groti pianinu. Norint būti daug uždirbančiu apskaitininku ar ekonomistu, reikalingas geras matematikos (ir aukštosios) išmanymas. Siekiant sėkmingos karjeros tam tikroje srityje, būtinas su ja susijęs gabumas. Taip pat būtinos pastangos ir sunkus darbas – nė vienas gabumas netaps labai naudingas ir unikalus, jei žmogus jo nepraktikuos. Jis gali būti apdovanotas talentu muzikuoti, bet norint pasirodyti pasaulinio garso salėse jam reikės daug praktikos. Norint tapti puikiu architektu, pilotu, programuotoju ir pan., reikia baigti atitinkamos srities studijas, išlaikyti egzaminus, stažuotis, įdėti daug pastangų. Meistriškumas neatsiranda pats savaime.

Asmuo gali gimti turėdamas nuostabių natūralių gabumų, bet jei jam trūks ryžto ir valios vystyti ir puoselėti šiuos įgūdžius, negalės džiaugtis jų nulemtais rezultatais. Pagalvokime apie asmenį, kuris turi puikų talentą, bet negali arba nenori stengtis jo vystyti dėl tam tikrų aplinkybių ar domėjimosi stokos. Ar šis žmogus džiaugsis sėkme? Kažin.

Dabar pagalvokime apie kitą asmenį, kuris yra vidutiniškai talentingas, bet turi noro ir motyvacijos sunkiai dirbti ištisus metus siekdamas savo tikslų. Ar šiam žmogui pasiseks? Po ilgo, kruopštaus darbo – taip. Įkvėpimas suteikia kibirkštėlę, bet reikalinga valia ir tikslo siekimas, kad darbas būtų atliktas.

Kaip vystyti savo talentą?

5 žingsniai: *tema, tikslai, tikrovė, pasirinkimai ir noras*, padeda žmogui nusistatyti ir pasiekti savo tikslus. Šie 5 žingsniai taip pat gali padėti vystyti savo talentus.

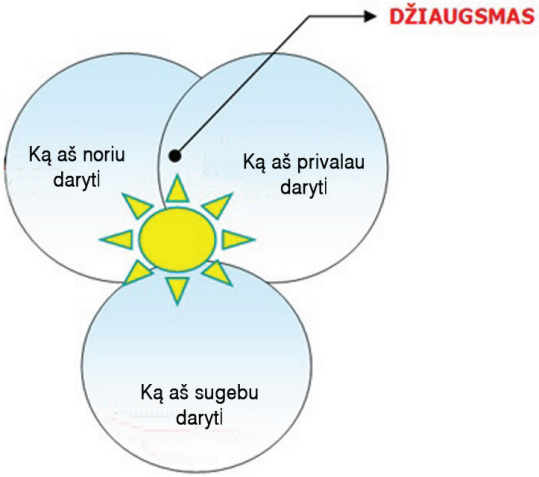
Tema. Apie ką mąstote? Kokie jūsų prioritetai? Kokį talentą norėtumėte vystyti?

Tikslai. Ar esate išsikėlęs aiškius tikslus? Jei taip, kokios jie trukmės – ilgalaikiai, trumpalaikiai?

Tikrovė. Svarbu ne tik turėti tikslų, bet ir įvertinti jų pasiekimo tikimybę. Gali būti žalinga išsikelti tikslus, reikalaujančius visų jėgų, nes jų nepasiekus galima nusivilti. Reikia reikalauti iš savęs to, kas įmanoma. Būtina įvertinti esamą situaciją, suprasti visus veiksnius, darančius įtaką tikslams: kokie jūsų ištekliai? Ko reikia? Ar jums pakanka žinių, įgūdžių ir asmeninių sąvybių? Ar yra kokių trukdžių? Ar jie reikšmingi? Ką esate padaręs / pasiekęs? Ar tai veikia? Jei ne, kodėl?

Pasirinkimai. Kiek turite pasirinkimų, kaip pasiekti tikslus? Susidarykite jų sąrašą. Įvertinkite jų teigiamus ir neigiamus bruožus, išsirinkite geriausią. Nuolat permąstykite tikslų pasiekimo būdus.

Noras. Nuspręskite, kokių veiksmų imsitės, ir įsipareigokite juos atlikti. Nuolat įvertinkite pasiektus rezultatus, ar artėjate prie tikslo.



13 pav. Trijų dimensijų sąlytis

Būti savimi – nepakartojamas džiaugsmas. Pasak vadybos guru Jagdisho Parikho (2001), žmogus pasižymi trimis dimensijomis – *noriu, privalau* ir *sugebu*. Jei pavyksta pasirinkti veiklą, kurioje visos dimensijos lygios, tai tampa džiaugsmo šaltiniu, o jeigu sugebame sąmoningai

ir tikslingai plėsti jų sąlyčio plotą, augame ir turime galimybių visiškai atskleisti savo talentus (13 pav.).

Talentai ir talentų valdymas tampa vis aktualesnė tema verslo pasaulyje. Dabar organizacijos suprato, jog nepakanka tik pritraukti talentų į įmonę. Tyrimai (Fisher, 2001) parodė, kad 40 proc. asmenų, pasamdytų eiti aukštesnes pareigas, per pirmus 18 mėnesių nepatenkindavo organizacijos lūkesčių ir patirdavo nesėkmę.

Vienas svarbiausių klausimų – kaip nustatyti, kuris asmuo turi aukštą potencialą? Tai – požiūris, apimantis nuo paprasto klausimo, kaip įvertinimo proceso dalies, iki sudėtingesnių įrankių, tokių kaip *dėžės modeliai* ar įvertinimo centrai.

Viso proceso pradžioje sprendimų priėmėjai turi apsibrėžti ir patikrinti atrankos kriterijus. Kai kriterijai būna neaiškūs ar neatitinka būsimų organizacijos poreikių, tuomet negalima tikėtis gerų rezultatų.

Metodai, padedantys įmonėms atrinkti gabius ir talentingus darbuotojus

Daugelis organizacijų nusprendžia naudoti kai kurias matricų sistemų rūšis, kurios „sudėlioja“ darbuotojo veiklos atlikimo vertes ir jo turimą darbo potencialą. Šie *dėžių modeliai* paruošia terpę diskusijoms ir nurodo, ką kiekviena *dėžė* reiškia. Šis būdas turi privalumų, kadangi paskatina naudingą dialogą su pagrindine akcininkų grupe apie darbuotojų potencialą. Dažnai žmonių išteklių verslo partneriai palengvins šias diskusijas ir padės išvengti nukrypimų. Viena dažniausiai naudojamų matricų yra *Devynių dėžių modelis* (14 lentelė).

14 lentelė. Devynių dėžių modelis

Aukšto lygio atlikimas			
Vidutinio lygio atlikimas			
Žemo lygio atlikimas			
	Žemas potencialas	Vidutinis potencialas	Aukštas potencialas

Šaltinis: Yarnall, 2008.

Devynių dėžių modelis gali būti nepatikimas, kadangi priklauso nuo individualių vertintojų interpretacijų. Vertintojai darbo proceso metu

yra linkę sutikti su nurodytomis santykinėmis kvadratų reikšmėmis. Šis įrankis taip pat retai atsižvelgia į turinčiųjų aukštą potencialą ypatingus sugebėjimus ir savybes, tokias kaip jų pačių siekiai ar įsipareigojimai.

Įmonės dažnai tobulina *Dėžės modelį*, išplečia kategorijas iki 16 langelių (15 lentelė) ir numato panašaus paskirstymo gaires.

15 lentelė. Dėžės modelis

		Potencialas			
		Problema 5–10 %	Paskirtas į tinkamą tarnybą	Išplečiamas	Aukštas potencialas 5–10 %
Atlikimas	Nuolatos viršija 5–10 %				
	Dažnai viršija 25–30 %				
	Nuotalos atitinka 45–55 %				
	Nenuosekliai atitinka 10–15 %				

Šaltinis: Yarnall, 2008.

Apskritai problemų kelia ne pats modelis, o jo naudojimo būdas. Vienas iš kylančių sunkumų – padėjimas specialiesiems vadybininkams atskirti *potencialą ir atlikimą* pagal aiškias gaires, kas konkrečiai skiria šiuos du apibrėžimus.

Įmonės taip pat turi pasirinkimą – arba nustatyti žmonių vystymosi greitėjimo (akceleracijos) (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985) šaltinį tik pasitelkdamos matricą, arba įvertinti potencialą ir atlikimo kokybę vystymo ir įvertinimo centruose. Centrų metodai leidžia atsižvelgti ir į individualų elgesį.

Įvertinimo ir vystymo centrai yra vieni dažniausiai naudojamų įrankių tiksliai nustatyti individų darbo trūkumams / spragoms ir neatitiktims reikalaujamų standartų komplektui. Centrus lengva įrengti ir valdyti, nors jie reikalauja reikšmingų išteklių, kad įvertinimas būtų tikslus.

Įvertinimo ar vystymo centro sudedamosios dalys

- ⇨ Pratimų rinkinys, skirtas parodyti konkretų elgesį. Tai gali būti:
  - » grupiniai pratimai – su priskirtais ar nepriskirtais vaidmenimis;
  - » vienareikšmiai pratimai;

  - užduotys raštu;
  - psichometrija;
  - simuliacijos.
- Didelis įvertintojų ir dalyvių santykis.
- Parengti įvertintojai ar instruktoriai, dirbantys pagal bendrą standartą.
- Stebėjimas atliekant pratimus.
- Dalyviams suteikiamas grįžtamasis ryšys apie pratimų atliktį.

Tipiškai matrica būtų naudojama nustatyti, kaip du aspektai yra tarpusavyje susiję. Vertinimo centrai labiau susitelkia į organizacijas siekdami atidžiai įvertinti atlikimą ir nustatyti, kiek dalyviai atitinka tam tikrus kriterijus. Tam vertintojai surenka, suveda duomenis ir galiausiai juos sulygina, po to interpretuoja / aiškina ir kiekvienam dalyviui skiria tam tikrą balą už kiekvieną kompetenciją. Vertintojai turi kiekvieno elgesio reitingavimo skalę, stebi asmenis įvairiose situacijose, taigi rezultatai gali būtų standartizuoti. Paprastai sesijų pabaigoje parengiami apibendrinimai: diskutuojama apie kiekvieno dalyvio balus, ir jie sužymimi reitingavimo skalėje.

Kiti veiksniai, darantys įtaką talento vystymuisi

Priimant darbo pasiūlymą svarbi ne tik formali darbo sutartis, kurioje surašyta algos dydis, darbo valandos ir darbo sąlygos, bet ir psichologinė sutartis. Psichologinė sutartis – tai neraštiškas darbdavio ir darbuotojo lūkesčių aptarimas ir suderinimas. Darbuotojas paprastai nori organizacijoje jaustis saugus, tikisi malonių santykių su bendradarbiais ir vadovais, įdomių užduočių, galimybių tobulintis ir paaukštinimo. O darbdavys iš darbuotojo tikisi lojalumo, bendradarbiavimo su kolegomis, kokybiškai atlikto darbo, lankstumo, etiško elgesio. Suderinus tarpusavio lūkesčius, jie tampa abipusiais įsipareigojimais. Jeigu šie įsipareigojimai vykdomi ir lūkesčiai patenkinami, didėja darbuotojų motyvacija. Tačiau jeigu įsipareigojimus vykdo tik viena pusė ir nepatenkinami jos pačios lūkesčiai, gali sumažėti darbuotojų motyvacija ir aktyvumas arba formuotis neigiamas darbuotojo vertinimas.

Darbo sėkmė priklauso ir nuo organizacijos kultūros atvirumo bei pasitikėjimo pagrindų. Lygios karjeros galimybės ir žmonių išteklių valdymo procesas lemia didesnį pasitenkinimą karjera ir tvirtesnį įsipareigojimą organizacijai (Williams, 1985).

Atrodo, kad procesų ir procedūrų teisingumo suvokimas yra viena iš

pagrindinių karjeros valdymo strategijos sėkmės ar nesėkmės priežasčių. Moksliniai tyrimai parodė, kad teisingumo suvokimas daro įtaką:

- pasitenkinimui karjera;
- įsipareigojimui organizacijai;
- pravaikštoms;
- darbo atlikčiai;
- ketinimui palikti organizaciją.

Taigi, jei procedūrinis teisingumas daro didesnį poveikį pasitenkinimui karjera ir įsipareigojimui organizacijai negu atlyginimas, kodėl organizacijose tam neskiriama daugiau dėmesio?

- 1 priežastis: sunku puoselėti organizacijoje kultūrą, pagrįstą abipusiu pasitikėjimu, įsipareigojimu ir atsakomybe.
- 2 priežastis: organizacijos dažnai tvirtina, kad poreikiai turi būti suderinti visoje organizacijoje, bet tai prieštarauja veiksmų laisvei su kiekvienu asmeniu elgtis skirtingai.

Pasiekti tinkamą pusiausvyrą sunku. Tačiau pabrėžiama ir tai, kad formuoti tinkamą aplinką bei plėtoti atvirą ir sąžiningą kultūrą yra būtinybė, lemianti strategijos veiksmingumą.

Kadangi įmonės veikia globaliai, ši problema tampa dar sudėtingesnė, ir reikia parinkti kultūriškai tinkamas priemones ir procesus vystyti talentams.

Neigiami talento aspektai

Vaizdžiai tariant, kiekviena lazda turi du galus, tai galioja ir išskirtiniais gebėjimais apdovanotiems žmonėms: dažnai jie yra itin jautrios nervų sistemos, lengvai pažeidžiami. Viskas turi savo kainą. Tam tikri gabiųjų bruožai lemia ir su jais susijusias problemas.

16 lentelė. Galimos neigiamos problemos, kylančios talentingoms asmenybėms

Gabiųjų galios	Galimos problemos
Greitai įsimena ir suvokia informaciją.	Nekantrauja, kai turi laukti, kol informaciją suvoks kiti, nemėgsta kasdienės rutinos ir dėl jos irzta.
Smalsūs, visur ieško prasmės.	Kelia trikdančių klausimų; piktnaudžiauja savo besaikiais interesais.

Gabiųjų galios	Galimos problemos
Jų motyvacija vidinė ir stipri.	Užsispyrę; nepasiduoda nukreipiami.
Mėgsta spręsti problemas; geba konceptualizuoti, abstrahuoti, sintezuoti.	Priešinasi tradicinėms vadovavimo, mokymo metodikoms.
Jų vertybės – tiesa, teisingumas, sąžiningas žaidimas.	Graužiasi dėl socialinių / humanistinių pasaulio problemų.
Siekia organizuoti dalykus ir žmones.	Sukuria keblias taisykles (bendravimo, elgesio, žaidimų ir t. t.); kitiems atrodo erzinančiai įsakmūs.
Lengvai įvaldo sudėtingą leksiką, pažangiausią ir įvairialypę informaciją.	Gali imti manipuliuoti kitais, vartodami daugybę protingų žodžių; su bendraamžiais nuobodžiauja.
Iš savęs ir kitų tikisi labai daug; kelia aukštus reikalavimus.	Nepakantūs, perfekcionistai (siekia tobulumo), lengvai puola į depresiją.
Kūrybingi, išradingi; mėgsta įprastus dalykus atlikti naujais būdais.	Dažnai suvokiami kaip išsiskirti, pasirodyti siekiantys trukdytojai.
Puikiai geba susikaupti, ilgai išlaiko dėmesį, nuosekliai ir atkakliai gilinasi į konkrečias interesų sritis.	Būdami susitelkę į savo intereso objektą, gali ignoruoti pareigas ir žmones; nesileidžia pertraukiami; arogantiški.
Jausmingi, empatiški; trokšta būti kitų priimti ir pripažinti.	Liguistai reaguoja į kritiką, bendraamžių atstūmimą.
Labai energingi, budrūs, aistringi.	Dažnai laikomi hiperaktyviais.
Nepriklausomi; labiau mėgsta dirbti individualiai; pasitikintys savimi.	Nonkonformistai (nenorintys bendrauti); neretai atmeta tėvų, bendraamžių pastangas užmegzti ryšį, bendradarbiauti.
Jų interesų ir gebėjimų ratas labai platus; jiems būdingas įvairiapusiškumas.	Gali atrodyti neorganizuoti ir išsiblaškę; nuolat kremtasi dėl laiko stokos.
Turi subtilų humoro jausmą.	Bendraamžiams jų humoras dažnai nesuprantamas; siekdami dėmesio, rizikuoja tapti klasės juokdariais.

Šaltinis: Gusčiuvienė, V. Prieiga per internetą: <http://www.darzelisruta.puslapiai.lt/teveliams/kas%20tai%20talentas.doc>.

Dažnai manoma, jog šizofrenija – išskirtinis talento tipas. Didesnis talentingų žmonių jautrumas, neįprastas pažeidžiamumas, taip pat aplinkinių nenoras ir nesugebėjimas suprasti tokių žmonių tikslų kartais labai smarkiai apkrauna talentingo žmogaus nervinę sistemą ir priverčia ją dirbti avariniu režimu. Dėl tokios perkrovos žmogų ištinka psichikos sutrikimai ir nervų sistemos ligos, juolab kai siekdami įkvėpimo daugelis

talentingų žmonių vartoja kavą, alkoholį ar narkotikus. Bet nė vienas talentas ar genijus netapo genialus tik paveiktas psichinės ligos. Jie gimė būdami talentingi, o liga, dažniausiai užklumpanti vėliau, tik kenkė jų veiklai. Daugelis ne tik nustodavo domėtis savo veiklos sritimi, bet ir prarasdavo savo meninius, literatūrinius ar muzikinius gebėjimus.

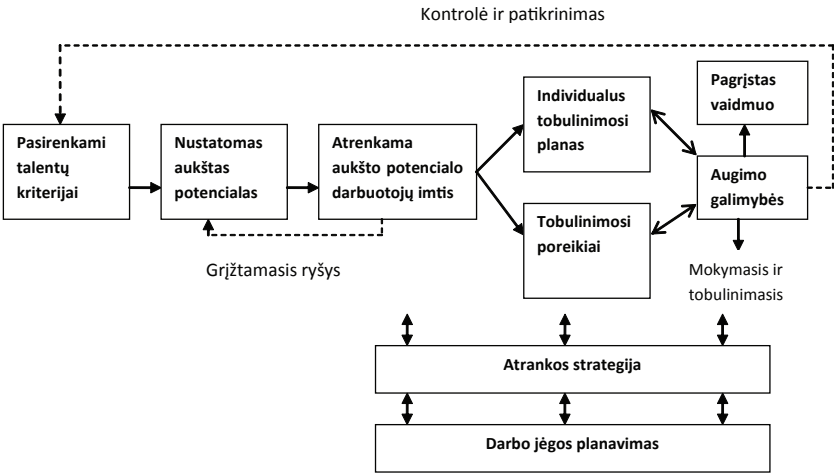
Kiekvienam darbui atlikti reikia kokio nors sugebėjimo. Nuo žmogaus sugebėjimų priklauso, ką jis darys lengvai ir gerai, o kam reikės daug pastangų. Dėl to svarbu pasirinkti tokią profesiją ir tokį darbą, kuriame žmogus galėtų pasinaudoti savo turimais pranašumais. Atrasti savo talentų asmuo gali atlikdamas įvairius psichologinius testus, prisimindamas savo reikšmingiausius mokslo, darbo ar kitų gyvenimo sričių laimėjimus. Tačiau neužtenka atrasti savo gabumus – juos reikia ir vystyti.

Talentų valdymas

Talentų valdymas prasidėjo procesu, kai buvo siekiama pritraukti trūkstamus išteklius konkurencingoje darbo rinkoje. Daugiausiai dėmesio buvo skiriama talentų atrankai ir įvertinimui. 1990 m. pastebėta didžiulė aukšto lygio vadovų ir verslo magistrų paklausa, todėl talentų pritraukimas buvo aktualiausia tema organizacijose. Vėliau jos suprato, kad nepakanka pritraukti ir samdyti talentingus žmones. Didžiulės išlaidos, skirtos kontaktų paieškai, ir didžiulės nesėkmės verbuojant talentingus žmones parodė, kad tai ekonomiškai nenaudinga. Todėl organizacijose pradėta talentų atradimo ir išlaikymo kampanija. Taip siekta maksimaliai išplėsti kompetencijų ribas. Šis platus talentų valdymo užmojis apima visas verslo sritis, tarp jų ir organizacijos pajėgumus, prekės ženklo plėtotę, lyderystę ir individualų tobulinimą, darbų valdymą ir pasiekimų planavimą (Hall, 2002).

Gali atrodyti prieštaringa tai, kad šiais laikais, kai kuo labiau stengiamasi mažinti sąnaudas, kaupti išteklius ir viską pertvarkyti, žmonių išlaikymas tampa aktualia tema. L. Carrington (2005) įrodinėja, jog talentų išlaikymo tikslas yra bandymas paruošti darbuotojus vadovų pozicijoms, kurį lėmė verbavimo schemų ir vadovavimo programų pokyčiai, sąlygoję aukštos kompetencijos darbuotojų trūkumą. C. McCartney ir V. Garrow (2006) pažymi, kad talentų strategijų tikslas yra nukreipti tinkamus išteklius reikiama linkme, siekiant padidinti įtaką verslui. Pastarosios autorės pabrėžia tokius esminius dalykus vystant talentų valdymo strategijas: pajamų apsauga ir pastovumas; apyvartos sumažinimas ir svarbiausių

talentų išlaikymas; verslo modernizavimas ir naujovių paskatinimas; galimybių sudarymas siekiant sėkmės. L. Carrington (2005) tyrimai atskleidė, kad organizacijos talentų valdymą įsivaizduoja kaip intervencijas žmonių tobulinimosi procese (67 proc.), planuojant pasiekimus (48 proc.), didinant talentų skaičių pačioje organizacijoje (36 proc.), verbuojant ir atrankos metu (63 proc.). Organizacijos, kalbėdamos apie vadovavimo organizacijai talentą, aptaria procesą, kuris prasideda kriterijų apibrėžimu ir baigiasi žmonių, kuriems vadovaujama, imtimi (14 pav.). Nors talento valdymas plačiąja prasme apima tokius aspektus kaip savitas platesnio kandidatų, turinčių aukštą potencialą, rato pritraukimas, tačiau pagrindinis akcentas paprastai yra identifikavimas ir nedidelių žmonių grupių telkimas. Kol apibrėžimai įvairuoja, pastebimi vis labiau patobulėję langelių modeliai ir vertinimo centrai, tad galima nustatyti, kas turi būti laikoma *aukštu potencialu*, aprūpinančiu organizacijas aiškia vizija apie mokymo ir vystymo priemones.



14 pav. Talentų identifikavimo ir vystymo procesas

Talentų valdymo tikslai yra susiję su visomis verslo sritimis: organizaciniais sugebėjimais, individualiu ir lyderio ugdymu, darbo atlikimo valdymu ir pareigų perėmimo planavimu. Talentų valdymas panašus į karjeros strategijas ir gali būti traktuojamas kaip nauja strateginio karjeros valdymo dalis. Verslo pasaulyje talentų valdymas tampa vis

aktualesnis. Organizacijos suprato, kad neužtenka tik pritraukti talentų. Reikia daugiau dėmesio skirti aukštą potencialą turinčių darbuotojų pritraukimui, išlaikymui ir ugdymui. Aukšto potencialo darbuotojai gali būti atrenkami naudojant *dėžės modelius* ar kreipiantis į vertinimo centrus. Darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimą įmonei didina sudarytos sąlygos augti ir tobulėti, įsiklausymas į jų poreikius ir darbo aplinkos gerinimas. Organizacijos kultūra turi būti grindžiama pasitikėjimu ir atvirumu, nors tai ir nėra labai lengvai pasiekiamas uždavinys.

7 skaitinys. Talentas pagal K. Kolbe

Dažnai girdime *talento* sąvoką ir retai susimąstome, kas tai iš tiesų yra ir ką reiškia būti talentingam. Tačiau iki šiol nėra vienintelio šios sąvokos apibrėžimo, autoriai talentą apibūdina ir traktuoja skirtingai.

Lietuva, kaip ir dauguma šalių, dar apimta nuo praeito šimtmečio užsilikusios panacėjos – intelekto viršenybės ir žmogaus – gamtos valdovo idėjos. Tikėjimo, kad aukščiausio intelekto žmonės turi geriausiai dirbti, daugiausiai pasiekti ir apskritai patirti didžiausią sėkmę. Taip pat tikėjimo XX a. protinio intelekto (IQ) testavimo pradžia ir naujomis galimybėmis aprašyti kognityvinę (pažintinę) proto sritį kiekybiškai. Moksliniai tyrimai pagrindė, kad žmogaus elgesys yra sąmoningas, kad veikiame pagal išmoktus pavyzdžius ir kad galime patys save *padaryti* tokius, kokių norime arba kokių reikia. Jei ir kildavo kokia nors diskusija apie instinktus, tai juos buvo stengiamasi susieti su motyvacija. Mokymo teorijos bloškė mus į grynai kognityvinį kelią, išdavė mūsų poreikį veikti instinktyviai, prieštaravo mūsų valiai ir paliko mus apimtus nepelnytai didelio nerimo dėl ateities.

Įprastai suprantant talentą, turima galvoje kai kurių kitų žmonių savybė, tarsi duota aukštesnių jėgų ir iš visų juos išskirianti, pavyzdžiui, politiko, karvedžio talentas. Susidaro įspūdis, kad talentas – tai superžmogus, be žodžių suprantantis ir akimirksniu įgyvendinantis nepaprastus dalykus (pavyzdžiui, darbdavio norus). Esą talentui reikia ne pagalbos (antraip koks jis talentas), o daug žinių.

Mokslinis talento aiškinimas pats naujausias, palyginti su asmenybės ir intelekto teorijomis, todėl visuomenė menkai apie tai žino. Tad laikas užpildyti šią spragą, nes instinktyvus talentas yra neišsenkamas kūrybos šaltinis, kai intelektas (palyginti) tėra instrumentas, taikantis išmoktus šablonus.

Įdomią talento sampratą pateikė amerikiečių mokslininkė ir korporacijos „Kolbe“ įkūrėja Kathy Kolbe. Ji pabrėžia ir akademiniais tyrimais pagrindžia, kad tai, ką žmogus daro, kaip sprendžia problemas, siekia tikslo ir įgyvendina savo valią, nepriklauso nuo to, ką jis sugeba (t. y. nuo jo intelekto ir gebėjimų).

Žmogaus veiksmai kyla iš įgimtų kūrybinių instinktų. Talentas – mūsų asmeninis pranašumas. Kūrybiniai instinktai – tai proto energijos ištekliai, kuriais disponuojame tam tikroje srityje. Kokios energijos turime daugiausiai, toje srityje galime geriausiai pasireikšti (Kolbe, 2003, 2004).

17 lentelė. Žmogaus proto dalys

Kognityvioji	Konatyvioji	Afektyvioji
GALVOJIMAS	VEIKIMAS	JAUSMAS
Intelektas	Siekis	Troškimai
Įgūdžiai	Instinktas	Motyvacija
Supratimas	Būtinybė	Požiūriai
Žinios	Proto energija	Prioritetai
Patirtis	Vidinė jėga	Emocijos
Išsilavinimas	Talentai	Vertybės

Šaltinis: http://personalas.community.officelive.com/KolbeAindeksas.aspx.

Psichologiniais testais galima patikrinti žinias pagal grupes, pateiktas 17 lentelėje. Pažintinė (kognityvioji) proto dalis – tai galvojimas. Mūsų asmenybė, arba emocijos, emocionalioji (afektyvioji) proto dalis – tai jutimas. Tai, ką darome, priklauso nuo valingosios (konatyviosios) proto dalies – tai veikimas. Ši dalis nulemia, kaip mes veikiame, siekiame tikslo ir naudojamės savo valia.

15 pav. Žmogaus proto sritys

Pasak amerikiečių mokslininkės K. Kolbe (2004), šios sritys vystosi tam tikru nuoseklumu.

Kaip matyti iš 15 paveikslo, vertybės, žinios ir instinktai tėra pradinis

lygmuo, tik potencialas, kurį turime visi. Ar jis atsiskleis apskritai ir kaip atsiskleis, priklauso nuo to, ar išmoksime kryptingai save valdyti. Žengiant laipteliais aukštyn atitinkamai kylame ir į lyderystės lygmenį.

Kaip veikiame, lemia mūsų talentas. Žodis *talentas* yra senas, tačiau šiuolaikinėje psichologijoje įgauna naują reikšmę. Tradiciškai *talentas* suprantamas kaip ypatingas žmogaus sugebėjimas, išskiriantis jį iš kitų, pavyzdžiui, aktoriaus, krepšininko ar kompozitoriaus talentas ir pan. *Talentas* – tai specifinis natūralus veikimo būdas, veiksmas, kurį pažadina motyvas, poreikis išspręsti problemą arba pasiekti tikslą. Nuo mūsų talento priklauso, ką darysime lengvai ir gerai, o kam prireiks daug pastangų. **Talentas – instinktyvi savybė** (Kolbe, 2003). Pasak K. Kolbe, kiekvieno instinkto esmė yra nuspręsti, veikti ir reaguoti greitai ir labai tiksliai. Tačiau šiuolaikiniam žmogui tenka iš naujo mokytis atpažinti savo instinktus ir jais naudotis. Instinktai – kūrybos šaltinis, o intelektas tėra instrumentas. Pagal vyraujantį kūrybinį instinktą K. Kolbe išskiria keturis žmonių tipus:

- ☞ Faktų rinkėjas (angl. *fact finder*) – vyrauja instinktas tirti; veikimo būdas, susijęs su informacijos rinkimu; apima žmones nuo specialistų iki turinčių visapusiškų žinių.
- ☞ Nuoseklusis (angl. *follow through*) – vyrauja instinktas sisteminti; dėmesio skiriama informacijos sisteminimui; apima žmones nuo sistemingų ir organizuotų iki prisitaikančių.
- ☞ Greitai pradedantis (angl. *quick start*) – vyrauja instinktas kurti naujoves; dėmesio centre yra elgesys su nežinoma informacijos dalimi; apima žmones nuo linkusių improvizuoti iki siekiančių pastovios padėties.
- ☞ Atlikėjas (angl. *implementor*) – vyrauja instinktas demonstruoti; susitelkiama į apčiuopiamą informacijos dalį; apima žmones, kurie pagal tai, ko reikia, įsivaizduos, kurs arba konstruos.

Anot K. Kolbe, jeigu veikiate autentiškai, bendraujate pasitelkę savo natūralias, instinktyvias galias, esate *charizmatiški*. Žmonės tiki tuo, ką mato, girdi ir jaučia, jei tai kyla iš jūsų konatyvinių tiesų. Instinktai yra įgimti ir nesikeičia laikui bėgant. Nesileiskime įspraudžiami į stereotipus, kuriais tvirtinama, kad dėl savo amžiaus, lyties arba sveikatos jūs esate vienoks arba kitoks.

Apibendrinant galima teigti, kad tai, ką žmogus daro, kaip sprendžia problemas, siekia tikslo ir įgyvendina savo valią, nepriklauso nuo jo gebėjimų. Žmogaus veiksmai kyla iš įgimtų kūrybinių proto instinktų.

Talentas yra mūsų asmeninis pranašumas. Kūrybiniai instinktai – tai proto energijos ištekliai, kuriais disponuojame tam tikroje srityje. Kokios energijos turime daugiausiai, toje srityje galime geriausiai pasireikšti. Instinktai – kūrybos

šaltinis, o intelektas tėra instrumentas. Pagal vyraujantį kūrybinį instinktą K. Kolbe išskiria keturis žmonių tipus: faktų rinkėjas – vyrauja instinktas tirti; nuoseklusis – vyrauja instinktas sisteminti; greitai pradedantis – vyrauja instinktas kurti naujoves; atlikėjas (angl. *implementor*) – vyrauja instinktas demonstruoti. Skiriamos trys proto dalys: pažintinė (kognityvioji) – tai galvojimas; emocionalioji (afektyvioji) – tai jutimas; valingoji (konatyvioji) proto dalis – tai veikimas. Būtent ši dalis nulemia, kaip jūs veikiate, siekiate tikslo ir naudojatės savo valia, taip pat nusako asmens talentą.

Parengta pagal: http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=725&career_style=; http:www.personalas.net/Ina Savickienė.

8. TALENTŲ KARJEROS VYSTYMAS

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- apibūdinti vystymosi požiūrį į karjerą organizacijose;
- identifikuoti ir apibūdinti darbuotojų veiksmus vystant talentus ir karjerą;
- įvardyti ir apibūdinti pagrindinius savarankiško karjeros vystymo ypatumus.

Vienas iš klausimų, į kurį reikia atsakyti galvojant apie naują karjeros ar talentų strategiją, yra laipsnis (lygmuo), kuriuo darbuotojai turėtų valdyti savo karjeras ir įgyvendinti tobulėjimo strategijas. Organizacija turi galimybę kontroliuoti ir valdyti karjeras ir karjeros galimybes, ypač aukšto potencialo darbuotojų. Tačiau greito paaukštinimo pavyzdys praeityje įrodė – tai ne visada geriausias pasirinkimas, atkreipiant dėmesį į individualistinę karjerų prigimtį ir besikeičiančias psichologines darbdavio ir darbuotojo sutartis.

Šiame skyriuje aprašomas su savęs tobulinimu (toliau – *tobulėjimu*) susijęs požiūris į karjeras gali padėti geriau suprasti, kokiu mastu organizacijos turėtų įtraukti šiuos elementus į karjerų strategijas. Skyriuje apibūdinama:

- Ką nusako požiūris į tobulėjimą karjeros plotmėje?
- Kokią įtaką gali turėti šis požiūris?
- Kaip paskatinti susitelkti į tobulėjimą?
- Kokie metodai (priemonės) padeda įgyti savarankiškumo siekiant karjeros?
- Ką gali karjerų tyrimai duoti jūsų strategijoms?

Požiūris į tobulėjimą karjeros srityje remiasi prielaida, kad individai prisiima daugiau atsakomybės planuodami savo karjerą ir aktyviai ieško

galimybių tobulėti. Todėl individai atlieka svarbų karjeros valdymo vaidmenį. Šis požiūris leidžia didinti organizacijos našumą ir mažinti personalo streso lygį, kai, spręsdami problemas, žmonės ieško konsensuso.

Metams bėgant karjeros valdymas įgijo įvairių formų – nuo formalių procesų (įpėdinių rengimas ir greitas vertikalus kilimas) iki požiūrių į tobulėjimą. J. Burgoyne, M. Pedleris ir T. Boydellas (1988) apibūdino tobulėjimą kaip „vadovo (vadybininko) gebėjimų augimą ir pasiryžimą prisiimti atsakomybę už save, ypač mokymosi srityje." Šis požiūris grindžiamas tyrimais, kurių rezultatai parodė, kad, labiau save pažindami, individai sugeba veiksmingiau planuoti savo karjerą ir konstruktyviai dalyvauti pokalbiuose apie karjerą.

Požiūris į tobulėjimą skatina susitelkti į individų inicijuotas veiklas ir iniciatyvas. Šis požiūris į individų iniciatyvą mokytis ir tobulėti atitiko daugelio organizacijų manymą, kad darbuotojai, vystydami savo karjerą, turėtų prisiimti daugiau atsakomybės.

Požiūrio į tobulėjimą įgyvendinimas reikalauja organizacijos kultūros pokyčių ir yra grindžiamas prielaida, kad visi organizacijos darbuotojai sugeba ir nori tobulėti. Dėl šios priežasties tobulėjimo strategijos priskiriamos prie organizacijos vystymo strategijos, kurios tikslas yra tapti besimokančia organizacija (Senge, 1990; Burgoyne et al., 1994). Besimokanti organizacija išplečia principus, pagal kuriuos darbuotojai yra skatinami palaikyti lankstumą, nuolatinį augimą ir darbingumą, t. y. darbuotojai transformuoja organizaciją nuolat mokydamiesi ir tobulėdami. Kiti autoriai (Hirsh, Jackson, 1996b) argumentuoja, kad požiūriai į tobulėjimą yra potencialiai geresni už tradicinius požiūrius, nes suteikia lygias galimybes visiems darbuotojams, o ne išskiria vieną grupę. Tačiau praktika parodė, kad organizacijos rečiau skatina tobulėti žemesnes darbuotojų grandis nei aukštesnes vadovų grandis, kurios, manoma, turi didesnį potencialą (Hirsh, Jackson, 1996b).

Daug planavimo ir mokymo priemonių (metodų) buvo pasiūlyta 9 dešimtmetyje – nuo individualių darbo vadovų (knygų) (Bolles, R. N. (1988). *What Colour Is Your Parachute?* ir Hopson, B.; Scally, M. (1991). *Build Your Own Rainbow*) iki darbo grupių, kurių tikslas – labiau save suprasti ir tyrinėti karjeros galimybes. Daug organizacijų bandė tai pritaikyti savo reikmėms (geriausi pavyzdžiai bus aprašyti toliau šiame skyriuje).

Darbuotojų atsakomybės už savo karjeros valdymą prisiėmimą kai kurie suprato kaip atsiskyrimą nuo organizacijos, todėl kilo painiava dėl

šių metodų reikšmės praktikoje. Darbuotojams reikėjo metodų, kurie padėtų planuoti savo karjerą. Bet jei nepasitaikydavo galimybių tobulėti arba darbuotojai nesulaukdavo vadovų paramos, neliko reikalo toliau su jais dirbti. Individams reikėjo organizacijos padrąsinimo ir paramos, kad galėtų augti. Tiksliau – jiems reikėjo, kad organizacija pateiktų svarbios informacijos apie galimybes ir lūkesčius.

Dėl didelės darboviečių kaitos ir mažėjančio mobilumo darbo aplinkoje tobulėjimo idealas ir karjeros valdymas gali tapti netinkami. Klaidinga manyti, kad darbuotojai norės investuoti į save nemotyvuojami, pavyzdžiui, paaukštinimu, didesne atsakomybe ir pan. Be to, tobulėjimas gali būti tik savo reikmių patenkinimas, ir argumentas apie menką organizacijų iniciatyvumą šioje srityje bus priimtinesnis.

Ar požiūris į tobulėjimą veiksmingas? Tikimasi, kad visos tobulėjimo iniciatyvos bus naudingos visiems, tačiau praktika parodė, kad tai naudinga tik individams, o ne visai organizacijai, ypač jei tobulėjimo iniciatyvos nukreiptos ne į organizacijos reikmes, o tik į savanaudiškus poreikius, pamirštant tobulėjimą (Williams, 1985). J. Burgoyne ir C. Germain (1984) buvo vieni pirmųjų, įspėję apie pavojų dėl atsirandančio pataikavimo sau, paliekant nuošalyje organizacijos reikmes. Jie sukūrė vieną pirmųjų programų Jungtinėje Karalystėje „Esso Chemicals Ltd.", kurios paskirtis buvo suderinti individualios karjeros planavimą ir organizacijos reikmes. Jie pristatė darbo knygą apie karjeros vystymą ir vadovo pastangų tai palaikyti lygį, kalbantis su kiekvienu darbuotoju apie jo karjerą.

Asmeninio tobulėjimo procesas – tobulėjimo seminarai ir centrai – gali padėti darbuotojams suprasti, kaip jie gali padidinti savo įtaką darbe ir pasitenkinimą darbu. Tačiau lūkesčiai karjeros vystymo atžvilgiu turi pasikeisti, skatinant sėkmingas karjeros iniciatyvas. Individai turi pradėti galvoti, kaip nuolat gerinti savo įgūdžius, o ne kaip gauti vis aukštesnes pareigas ir už tai – didesnį atlyginimą.

Atlikta mažai tyrimų siekiant įvertinti teorijas apie tai, kaip lengviau tobulėti. Atrasta daugiau motyvų, įtikinančių, kad karjeros sėkmę labiau veikia būtent mokymas, organizacijos politika ir valdomo tobulinimo galimybė.

Noras dalyvauti savanoriškose karjeros veiklose. Praktika parodė, kad karjeros vystymo programose, kurios yra atviros visiems darbuotojams, dalyvauja daugiausia valdymo srities atstovai ir profesionalai, todėl reikia nustatyti veiksnius, trukdančius šiose programose dalyvauti žemesnės grandies darbuotojams. J. Barney ir B. Lawrence (1989) taip

pat teigė, kad jei dalyvauja mažai darbuotojų, investicijos nebus iki galo įsisavintos ir nesuteiks norimos naudos.

M. Giles ir M. Westas (1995) tyrė dalyvavimo lygmenis organizacijoje, kurioje dirba 72 darbuotojai, pristatydami savanorišką personalo tobulėjimo planavimo (PDP) procesą, ir tik 31 % darbuotojų jame dalyvavo iki galo. Tyrėjai pastebėjo, kad darbuotojai, kurių karjeros prioritetas yra saugumas / stabilumas, ne taip aktyviai planavo savo karjerą. Tie, kurie mąstė apie vadovavimą, buvo linkę dalyvauti karjeros planavimo procese. Ilgamečiai organizacijos darbuotojai arba einantieji žemesnes pareigas buvo nelinkę dalyvauti.

Išsamūs 2 000 individų iš įvairių organizacijų tyrimai (Stumpf, 1989) atskleidė, kad mažai individų užsiėmė sisteminiu karjeros planavimu ar savianalize, ar suformulavo kokį nors karjeros planą. Tai parodo, kad mažai domimasi net taikant tinkamus metodus. Vis dėlto paaiškėjo, kad individo karjeros procesų supratimas yra reikšmingas veiksnys organizacijoms, nes didina pasitenkinimą karjera.

Tad ką galime laimėti iš šio tyrimo? Didžiausia tikimybė, kad užsidegę, aktyvūs, talentingi žmonės ieškos naujų iššūkių savo karjerai vystyti, ypač egzistuojant aiškiam ryšiui tarp mokymosi ir naudos, taip pat jų ateities vertės. Formalus išsilavinimas, mokymas ir galimybės tobulėti yra ne tokios aktualios kaip patirtimi grindžiamos galimybės, tokios kaip horizontalus perkėlimas, projektai, komandiruotės ir kt., kurios gali sulaikyti savarankiškas pastangas lavintis.

Kitas svarbus veiksnys yra parama. Padrąsinti ir įgūdžių kalbėti apie savarankiško karjeros planavimo metodus turintys darbuotojai tikriausiai įžvelgia didesnę dalyvavimo ir lavinimosi vertę.

Savarankiškumo poreikis. Daugelio egzistuojančių karjeros vystymo strategijų (ypač tobulėjimo aspektu) siekis yra pripratinti darbuotojus prie kintančios karjeros reikšmės ir priskirti daugiau atsakomybės už valdymą (karjeros) patiems individams. Tačiau ar su tobulėjimu susijęs požiūris sąlygoja didesnį pasitenkinimą karjera ar organizacinį įsipareigojimą?

Nors tikimasi, kad darbuotojai, manantys, jog turi didelę įtaką savo karjeroms ir prisiima atsakomybę už tobulėjimą, bus labiau patenkinti savo karjera, gali būti, kad, jų nuomone, taip organizacijos vengia atsakomybės ir kad realiai jie prisiima atsakomybę tik būdami labai nepatenkinti. 500 JAV kompanijų tyrimas parodė, kad darbuotojai nenoriai

prisiima atsakomybę už savo pačių tobulėjimą ir mažiau nei 25 proc. darbuotojų savanoriškai dalyvavo su karjeromis susijusiose iniciatyvose (Russell, 1991). Daug kompanijų, įkūrusių mokymų centrus ir taikančių savanoriško karjerų vystymo metodus, pastebėjo nedidelį darbuotojų susidomėjimą, nebent juos nuolat skatintų ir drąsintų.

Organizacijos teigiamai priima didėjančią darbuotojų atsakomybę už savo karjerą, tačiau individų pozicija lieka neaiški. Taip pat įrodyta, kad, keičiantis organizaciniam kontekstui, mažėja darbuotojų noras savarankiškai tobulėti. P. Herriotas (1995) teigia, kad įprasta reakcija į karjeros pokyčius (vidinius ir išorinius) yra apsisaugoti, mažiau rizikuojant ir būnant nuleidus galvą (nesiimant iniciatyvos ir t. t.), ypač jei darbuotojas turi finansinių suvaržymų, tokių kaip investicijos į gerą pensijų programą / fondą. Kai yra mažai galimybių gauti aukštesnes pareigas, darbuotojai tampa nelaimingi ir nemotyvuoti, neįsipareigoję organizacijai, taip pat vengia prisiimti atsakomybę. Susidūrę su nesaugiu darbu (galėdami prarasti darbą), darbuotojai retai imsis atsakomybės valdyti savo karjeras (Holbeche, 2001).

Individai, turintys aukštą potencialą, dažnai laikomi norinčiais maksimizuoti ateities perspektyvas ir gerai pasiruošti būsimoms galimybėms. Vienas pagrindinių talentingo vadybininko (vadovo) bruožų yra ambicija ir sugebėjimas vesti (valdyti) žmones. Požiūrį į tobulėjimą didelį potencialą turintys individai gali laikyti galimybe / priemone padidinti jų galimybes būti paaukštintiems. Net norintis prisiimti daugiau atsakomybės individas gali būti varžomas.

Tobulėjimą ribojantys veiksniai:

- Būsimi organizaciniai reikalavimai gali būti nenuspėjami.
- Neįmanoma valdyti tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus.
- Menkai suvokiama, kaip požiūris į tobulėjimą gali sąlygoti progresą.
- Dažnai kintanti darbo aplinka paveikia tik trumpalaikį požiūrį.

Fundamentaliausias tobulėjimą ribojantis veiksnys yra tai, kad gilesnė savivoka, gabumai, domėjimosi sritys, vertybės, kurie yra bet kokio požiūrio ašis, patys savaime nelemia progreso. Jei darbuotojai to nesuvoks, tai ir nedės pastangų.

Kad požiūris į tobulėjimą duotų rezultatų, reikia darbuotojams padėti vystyti verslininkišką požiūrį į savo karjeras. Daugelis darbuotojų išliks pasyvūs dėl kultūros įtakos, nebent atsirastų stiprus stimulas veikti

priešingai. Tose srityse, kuriose taikomi požiūrio į tobulėjimą metodai, būtinas padrąsinimas ir parama, taip pat komunikacija, užtikrinanti tinkamą suvokimą.

Asmeninių savybių svarba rezultatams. Sėkmingai dirbančio darbuotojo savybės horizontaliose struktūrose gali būti aprašomos taip: save motyvuojantis ir sau iššūkius keliantis, rizikuojantis ir paveikus darbuotojas, kuris ieškosis daugiau galimybių. Tokios savybės kaip rizikavimas, valdžios troškimas ir kūrybingas karjeros siekimas turi įtakos darbuotojų savo darbo elgesio kontrolės lygmeniui, rezultatams ir gebėjimams numatyti pokyčius. Asmeninė kontrolė lemia didesnį pasitenkinimą karjera ir skatina keistis informacija su organizacija.

Paradoksalu, bet dalykai, kurių darbuotojai siekė naujose organizacinėse struktūrose, drauge skatina palikti organizaciją. Gali būti, kad tai lėmė tradicinių vadovų priešinimasis leisti aukšto potencialo darbuotojams keisti ir kontroliuoti savo karjerą kaip neatitinkančią organizacijos interesų.

Kyla klausimas – ar asmuo veikia aplinką ir pritaiko ją savo karjeros reikmėms, ar situacija apibrėžia asmens elgesį? B. Staw ir J. Rossas (1985) išsiaiškino, kad pasitenkinimas darbu yra pastovus ir nepriklauso nuo to, ar individas keičia darbovietes. Organizacijos kultūra kyla iš žmonių, o ne prie jų pritaikoma. Norint siekti atviresnės, ugdomuoju vadovavimu grindžiamos organizacijos kultūros, tenka koreguoti pasirinkimo strategijos kertinius akmenis.

Nors ir atlikta mažai tyrimų apie lyčių skirtumus karjeros srityje, kai kurie tyrėjai nustatė, jog moterys labiau linkusios savanoriškai dalyvauti karjeros veiklose. Taip yra todėl, kad moterys labiau vadovaujasi vertybėmis nei tikslais. Moterims svarbus prisirišimas ir ryšiai priimant su karjera susijusius ir gyvenimiškus sprendimus. Jos labiau linkusios orientuotis į asmenines vertybes.

Karjeros lankstumas. Daugelis aukšto potencialo darbuotojų dažnai turi savybių, apibrėžiamų kaip *karjeros lankstumas* (London, 1993; Waterman et al., 1994). Tai yra gebėjimas greitai prisitaikyti, pasitaikius galimybei, išspręsti neigiamas darbo situacijas, tokias kaip karjeros tikslų barjerai, patiems kontroliuoti savo karjerą ir tuo pat metu siekti organizacijos vizijos.

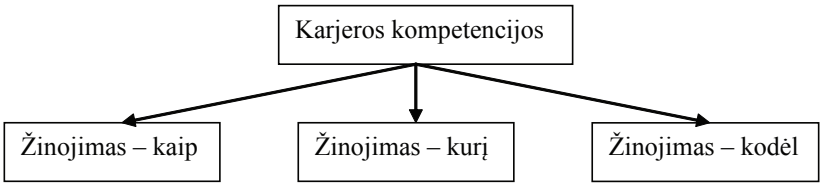
Daugelis tyrimų (Pryor, Bright, 2011; Inkson, Arthur, 2001 ir kt.) parodė, kad aukšto potencialo darbuotojai labai stengiasi, pasitiki savimi ir daro didelę įtaką savo padėčiai. Tai bėgant laikui organizacijoms gali

brangiai kainuoti. Organizacijos dažnai spaudžia išsišokėlius skirti daug laiko ir energijos darbui (psichologinės sutarties dalis) ir už tai juos paskatina. Nepaliaujamos kelionės, darbas savaitgaliais, galimybė būti pasiekiamam 24 valandas per parą ir kt. – tai įsipareigojimo ir motyvacijos ženklai. Tačiau tokia ilgai trunkanti įtampa neįmanoma, nes gali sukelti stresą, sveikatos sutrikimų, labai sutrikdyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Dėl to galima prarasti talentingą darbuotoją, kurį buvo norima išlaikyti organizacijoje.

Kaip paskatinti motyvuotą tobulėjimą? Organizacijos siekia, kad jų talentingi darbuotojai įsitrauktų į savo tobulėjimo proceso formavimą. Organizacijos tikisi, kad individai:

- ⇨ išreikš savo poreikius ir idėjas;
- ⇨ išsakys savo lūkesčius;
- ⇨ analizuos savo gabumus, kompetencijas ir t. t.;
- ⇨ norės vystytis;
- ⇨ supras, kad organizacijai reikia remtis jų karjeros planais.

Siekiant reikiamo karjeros vystymosi reikia, kad dauguma individų sugebėtų dirbti neapribotoje, mažiau valdomoje aplinkoje, kurioje galėtų prisiimti atsakomybę ieškodami galimybių ir siekdami tikslų. Kiti autoriai (Inkson, Arthur, 2001) šiuos gebėjimus vadina *karjeros kompetencijomis*.



16 pav. Karjeros kompetencijos

Karjeros kompetencijos yra padalytos į tris sritis:

- ⇨ *Žinojimas – kaip* yra susijęs su darbinėmis žiniomis; kaip reikia gerai atlikti užduotis – techninės žinios.
- ⇨ *Žinojimas – kodėl* yra savo karjeros tikslų, vertybių, interesų suvokimas, taip pat pasitikėjimo savimi, motyvacijos, energingumo ir tikrumo tuo, ką darai, plėtotės, kuri būtina progresui, suvokimas.

- *Žinojimas – kurį* yra tinkamų žmonių, galinčių padėti siekti tikslų, suradimas užmezgant naujus ryšius.

Šis modelis gali padėti aukšto potencialo darbuotojams suprasti, kaip reikėtų planuoti savo karjerą. Paprastai organizacijos palaikys šių kompetencijų vystymą, suteikdamos pagrindines priemones ir įmanomus būdus arba surengdamos mokymus.

8 skaitinys. Karjera ir nepriekaištingos manieros

Norint siekti karjeros, itin svarbu kelti sau aukštesnius reikalavimus ir mokytis gerų manierų. Mandagus elgesys privalus, nes kiekvienas darbuotojas atstovauja savo įmonei ir savo elgesiu parodo savo vertę. Tik žmogus, mokantis tinkamai elgtis, gali tikėtis geresnės ir greitesnės karjeros.

Vien formaliai laikytis bendravimo taisyklių nepakaks, norint ką nors kuo nors įtikinti, tačiau jei bus aišku, kad geros manieros yra asmens elgesio dalis ir jų paisoma ne tik formaliai, jos taps sėkmės garantu. Pagrindinis kriterijus vertinant, ar manieros geros, ar grindžiamos nuolankumu bei pataikavimu, yra saikas. Perdėtas mandagumas gali pakenkti tiek pat, kiek ir nemandagumas.

Šiame skaitinyje pristatomos pagrindinės verslo etiketo taisyklės, padedančios siekti karjeros ir tapti labiau mėgstamu bei gerbiamu žmogumi organizacijoje.

Apranga. Oficialioje aplinkoje privalu vilkėti tinkamus drabužius. Šią sritį reguliuoja visuotinai pripažinti bendrieji protokoliniai aprangos reikalavimai. Pagrindinė protokolinė apranga yra frakas, smokingas, kostiumas, išeiginis kostiumas, vizitinis kostiumas, apranga be kaklaraiščio ir specialioji apranga. Jei kvietime į renginį nenurodyta, kaip rengtis, vyrai turi vilktis kostiumą, moterys – suknelę arba kostiumėlį. Kaklaraištis turi būti šviesesnis už kostiumą ir tamsesnis už marškinius. Frakas vilkimas ypatingose iškilmėse (moteris – ilga suknele). Apranga be kaklaraiščio skirta aukšto lygio susitikimams, rengiamiems neoficialioje aplinkoje.

Kiekvieną darbo įmonėje dieną darbuotojų išvaizda yra itin svarbi norint patraukti pirkėjus. Įmonės vadovo asmenybė dažnai tapatinama su pačia įmone, todėl jis privalo deramai rūpintis savo išvaizda net už įmonės ribų. Reikia nepamiršti, kad klasikinis aprangos stilius tinka beveik visur ir visada.

Korektiško elgesio normos

Visuomet naudinga pasidomėti, kokiomis elgesio normomis remiasi šiuolaikinė visuomenė. Vyresnieji nebeįtraukiami į visuomenės procesus, o

normas standartizuoja vidurinioji karta, jos tampa liberalesnės. Tačiau vyresnieji su jomis nebesutinka, vadina „papročių smukimu“; priekaištų iki šiol susilaukdavo kiekviena karta. Viena svarbi elgesio taisyklė kyla iš hierarchinio principo. Turėtume kreipti dėmesį į asmens rangą:

- moters rangas visada aukštesnis už vyro;
- vyresnio amžiaus asmenų rangas visada aukštesnis už jaunesnių;
- svečias turi pirmenybę giminės atžvilgiu;
- užsienietis turi pirmenybę šalies gyventojo atžvilgiu.

Ši rangų seka galioja oficialiuose susitikimuose ir negalioja privačiuose santykiuose.

Pasisveikinimas:

- Jaunesnis arba žemesnio rango asmuo pasisveikina pirmas. Tik moteris vyrai sveikina pirmi.
- Kai vienas žmogus sėdi ar stovi, einantis pro šalį sveikinasi pirmas.
- Lipantis laiptais aukštyn pirmas pasisveikina su lipančiais žemyn.
- Kai pora sutinka moterį, pirmoji ją pasveikina moteris, tik paskui – vyras.
- Sveikinantis ranką visada paduoda svarbesnis asmuo.
- Iš dviejų sakytinų žodžių visada reikėtų rinktis paprastesnį.

Pokalbiai telefonu. Nuomonė apie įstaigą labai priklauso ir nuo to, kaip darbuotojai kalba telefonu. Mandagumas, kompetencija ir kalbos kultūra – svarbiausi reikalavimai. Darbuotojas turi stengtis pakelti telefono ragelį kuo greičiau, bet ne anksčiau kaip po antrojo signalo. Tačiau skambinant kitiems reikėtų leisti telefonui suskambėti bent šešis kartus.

Moterų elgesio taisyklės. Dama anksčiau buvo tituluojama aukščiausiųjų visuomenės sluoksnių pono žmona arba našlė. Ji visuomenėje pasirodydavo tik kaip žmona ir lydima savo vyro. Šis moters vaidmuo lėmė damų ir ne damų elgesio normas. Su dama aukštuomenėje buvo elgiamasi labai pagarbiai, jos rangas buvo aukštesnis už bet kurio vyro. Žemesniųjų sluoksnių moteris buvo vadinama *Frau*. Šiandien šie kreipiniai turi priešingą reikšmę. Dirbančios ir intelektualios moterys sąvoką *Frau* vertina kaip pagarbos išraišką. Pavadinus tokią moterį dama, sumenkintume jos profesinius laimėjimus. Į visas pilnametes moteris reikėtų kreiptis „Ponia“, tik į jaunas mergaites – „Panele“.

Moterys turi žinoti, kad į jų sugebėjimus vadovauti vis dar žiūrima nepatikliai, jos visada lyginamos su vyrais. Vadybininkė turi nusiteikti, kad jos kompetencija bus abejojama visur ir visada vien dėl to, kad ji – moteris. Taigi, vadybininkės sėkmė priklausys nuo to, ar jai pavyks parodyti dalykinę savo kompetenciją neimituojant vyrų. Vadovaujanti moteris turėtų parodyti

pasitikėjimą savimi, tikrumą, pasikliauti savo žiniomis, tinkamai rengtis ir kalbėti kuo žemesniu balsu, liudijančiu jos kompetenciją ir kovingumą.

Karjeros siekimas. Siekdami karjeros, turite itin atkreipti dėmesį į geras manieras ir etiketą. Kelios pagrindinės taisyklės, kurios padės siekti aukštesnių pareigų:

- ☞ Visada būkite tinkamai apsirengę. Klasikinis stilius tinka beveik visur ir visada.
- ☞ Užėję į vadovo kabinetą stovėkite, kol jums pasiūlys atsisėsti.
- ☞ Nebijokite pripažinti savo klaidų, net jei esate vadovas. Skatinkite taip elgtis ir savo pavaldinius.
- ☞ Jei esate vadovas, niekada nekritikuokite savo pavaldinių kitiems girdint.
- ☞ Dalykiniai pokalbiai turi būti trumpi – kalbėkite tik tada, kai turite ką pasakyti.
- ☞ Venkite diskusijų politinėmis ir kitomis slidžiomis temomis.

Vykstant į užsienį. Vykdami į užsienį darbo reikalais, visada pasidomėkite ten esančiomis valdžios struktūromis, kultūrinėmis ir religinėmis tradicijomis, kurios lemia tos šalies visuomeninį gyvenimą. Tai padės dalykinių kelionių metu išvengti keblių situacijų. Svečiuojantis užsienyje, visų pirma reikalingas išlavintas takto jausmas ir sugebėjimas orientuotis situacijoje. Taip pat reikia vertinti kito žmogaus nacionalinį tapatumą. Tačiau pabrėžti savo tautinį orumą galima tik tiek, kiek nepažeidžiami kitų žmonių tautiniai jausmai. Taip pat prieš vykstant į kelionę reikėtų žinoti, kokia yra tos šalies nuostata jūsų krašto atžvilgiu.

Pagrindinės bendravimo taisyklės:

- ☞ Būkite nuoširdūs ir geranoriški. Nepamirškite šypsotis.
- ☞ Ką nors įžeidę, mokėkite atsiprašyti. Atsiprašydami negalvokite apie konflikto esmę. Tačiau smulkūs nesusipratimai neverti didelių atsiprašymų.
- ☞ Žmonės nevertins jūsų nė skatiku daugiau, nei vertinate pats save.
- ☞ Svarbu ne tai, ką apie jus mano kiti žmonės, o tai, ką jūs manote apie juos.

Oficialūs priėmimai

Renginio oficialumo laipsnis reglamentuoja aptarnavimo stilių, valgių ir gėrimų asortimentą, stalo serviruotę ir svečių aprangą. Priėmimai vyksta pagal griežtas taisykles, būtinai laikantis protokolo. Pobūvio drabužių stilius nurodomas pakvietime, kuris paprastai siunčiamas vyrui. Jei kyla abejonių dėl drabužių stiliaus, geriau apsirengti kukliau nei per daug pasipuošti.

Taisyklės kviestiniams pietums:

- ☞ Turi būti patiekiami trys šaltieji mėsos ir žuvies patiekalai bei du karštieji patiekalai. Jei valgoma sriuba, užtenka vieno karštojo žuvies arba mėsos patiekalo, jei sriubos nėra – siūloma karšta užkanda ir vienas karštasis patiekalas.
- ☞ Užkandžiai ir karštieji patiekalai gali būti patiekiami porcijomis arba bendruose induose.
- ☞ Po šaltųjų ir karštųjų patiekalų stalas dengiamas desertui, prie jo būtinai siūloma kavos arba arbatos.
- ☞ Ant pietų stalo butelių nestatoma – vyno į taures įpila padavėjai.

Taisyklės švediškam stalui:

- ☞ Paprastai stalas pastatomas prie sienos ar kampe, didesniuose pobūviuose – salės viduryje.
- ☞ Ant stalo užtiesiama vienspalvė staltiesė, kurios kraštai nuleidžiami net iki grindų.
- ☞ Puošiama stambesnėmis gėlių kompozicijomis, žvakėmis.
- ☞ Naudojami plonasieniai fajanso ar gero stiklo indai, tik ne plastmasiniai ar popieriniai.
- ☞ Viename stalo gale krūvelėmis sudedamos lėkštutės užkandžiams, įrankiai, kitame V raidės forma, grupėmis ar gyvatėle sustatomos taurės, stiklinaitės, taurelės, puodukai ir pan. Grupėmis surikiuojami ir šaltieji gėrimai.
- ☞ Pietaujant prie šio stalo sriuba ar sultinys nepatiekiami.
- ☞ Paprastai valgoma nesudėtingų valgių, dažniausiai įvairių rūšių mėsos.
- ☞ Karštieji gėrimai turi būti supilami į termosus, virdulius; jie dažniausiai pastatomi ant pagalbinio stalelio. Ten sudedami ir saldumynai.
- ☞ Padėklinėse lėkštėse maistas pasikartojančiai išdėstomas ant stalo taip, kad kiekvienas galėtų pasiekti norimą valgį.
- ☞ Svečias pasiima lėkštutę ir įrankius, įsideda patiekalą ir pasitraukia toliau nuo stalo. Dažniausiai vaišinamasi stovint, nepriimta dažnai eiti prie stalo papildyti savo lėkštės. Kartoti galima tik kartą, – tokiu atveju būtina padėti naudotą lėkštutę ir įrankius ant pagalbinio stalelio bei pasiimti švarius.
- ☞ Šeimininkai turi pasirūpinti, kad indų ir įrankių būtų daugiau negu pakviesta svečių.

Taisyklės furšetui:

- ☞ Turi būti rengiamas tarp 17–20 val. ir tęsiasi apie 2 val.

- ☞ Svečiai vaišinasi stovėdami.
- ☞ Stalas padengiamas patalpos viduryje, patiekalai sustatomi pasikartojančia seka.
- ☞ Patiekalai patiekiami taip, kad juos būtų galima valgyti tik šakute.
- ☞ Lėkštutės, įrankiai, taurės ir pan. ant stalo sustatomi grupėmis.
- ☞ Stalo kraštai paliekami laisvi tam, kad svečiai turėtų kur pasidėti savo lėkštutes.

Stalo serviravimas: pagrindinės taisyklės

- ☞ Indai statomi tiesia linija, truputėlį toliau nuo stalo krašto.
- ☞ Serviruojant įprastai, priešais kiekvieną svečią padedama didelė plokščia lėkštė, kuri atlieka padėklo funkciją. Ant šios lėkštės dedama užkandžių lėkštė, o jei užkandžių nėra, tuomet iškart sriubos lėkštė. Dėtis salotų ir mėsos asorti ant lėkščių-padėklų – prasto auklėjimo viršūnė.
- ☞ Už lėkštės-padėklo padedamas mažas desertinis šaukštelis saldiesiems patiekalams, dešiniau – taurė vandeniui. Į kairę nuo lėkštės-padėklo padedama maža plokščia lėkštė, į kurią dedama duonos, o baigiant pietauti – vaisių luobelės.
- ☞ Iš kairės nuo lėkštės-padėklo išdėliojamos šakutės, kurių skaičius priklauso nuo pusryčių, pietų ar vakarienės meniu. Kraštinė šakutė skirta užkandžiams, antra – žuvies patiekalams, artimiausia lėkštei – mėsos patiekalams.
- ☞ Iš dešinės nuo lėkštės-padėklo išdėliojami peiliai. Pats kraštinis – užkandžiams, antras, trumpas ir platus – žuvies patiekalams, artimiausias lėkštei – antriesiems patiekalams.
- ☞ Norint nepaklysti tarp gausybės peilių ir šakučių, derėtų prisiminti paprastą taisyklę: pirmiau naudojamas įrankis, esantis toliausiai nuo lėkštės, vėliau artimesnis, dar vėliau – dar artimesnis ir taip toliau iš eilės.

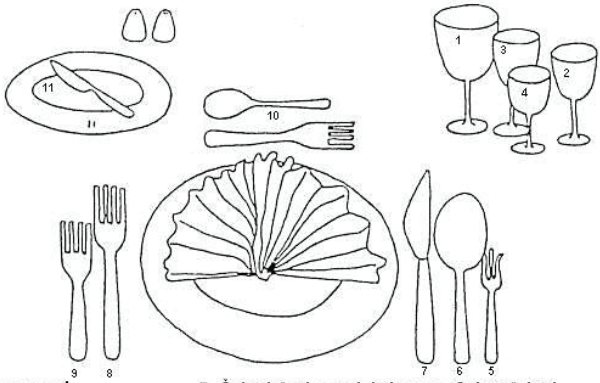
Vietoje specialių šakučių ir peilių žuvies patiekalams galima padėti dvi paprastas šakutes: vieną kairėje, kitą dešinėje. Šakutės turi būti padėtos dantukais į viršų, o peilis – aštriąja puse į lėkštę.

Desertiniai įrankiai išdėliojami už lėkštės tokia seka nuo lėkštės stalo centro link: peilis – rankenėle į dešinę, šakutė – rankenėle į kairę, desertinis šaukštas – rankenėle į dešinę.

Sulankstyta servetėlė paprastai dedama į gilią arba užkandžių lėkštę. Ser-

vetėlę galima padėti ant stalo, į kairę nuo lėkštės, perkėlus lėkštutę duonai kiek toliau nuo stalo krašto.

Pusryčiaujant ant stalo padedamos tik mažos užkandos lėkštelės. Į jas dedama servetėlė, į dešinę nuo lėkštės – peilis užkandai, į kairę – šakutė. Įstrižai dešinėje nuo lėkštės padedamas puodelis į dešinę atgręžta ąsele su arbatiniu šaukšteliu, padėtu ant lėkštelės.



1. Chereso taurė
2. Taurė baltam vynui
3. Taurė raudonam vynui
4. Taurė vandeniui
5. Šakutė žuvies patiekalams
6. Šaukštas sriubai
7. Didysis peilis
8. Didžioji šakutė
9. Salotų šakutė
10. Šaukštas ir šakutė desertui
11. Lėkštė duonai, peilis - sviestui

Kiekvienam gėrimui – sava taurė arba puodelis

- ☞ Kavą su pienu galima įpilti į didelius porcelianinius puodelius, juodą arbatą – į mažus kavos puodelius. Šaukšteliu pamaišius arbatą arba kavą, šis dedamas ant lėkštelės.
- ☞ Vanduo, sultys, alus, vynas ir stiprieji alkoholiniai gėrimai dažniausiai geriami tik iš stiklinių (krištolinių) indų.
- ☞ Vyno ir kitų gėrimų taurės turi būti iš permatomo, nespalvoto stiklo. Taurės tūris būna atvirkščiai proporcingas gėrimo stiprumui: kuo stipresnis gėrimas, tuo mažesnė taurelė naudojama.
- ☞ Lengvus vynus geriausia pilti į dideles taures, stiprius – į mažesnes taureles, o mažiausios taurelės skirtos saldiems ir desertiniams vynams.

Šampanui gerti pateikiamos plačios taurės su kojele, konjakui – specialios apvalios, į viršų siaurėjančios taurės su kojele (7), viskiui – aukštos tiesios taurės (8). Konjako ir viskio reikia pilti iki trečdalio taurės, vyno – maždaug per centimetrą ar pusantro iki viršutinio taurės krašto. Pirmoji taurė skirta

šampanui, antroji – baltajam vynui, trečioji – raudonajam vynui, ketvirtoji – desertiniam vynui, penktoji – kokteiliams, šeštoji – likeriams.

1 2 3 4 5 6 7 8

Gėrimų taurės statomos už lėkštės dešiniau, viena linija pradedant iš kairės nuo pačios didžiausios. Taurė, kuri naudojama pirmoji, statoma dešiniausiai.

Baltasis vynas prieš tiekiant ant stalo atšaldomas iki 8–12 laipsnių, putojantys vynai ir šampanas – iki 6–8 laipsnių, o raudonasis vynas, priešingai, pašildomas iki 16–18 laipsnių, kitaip tariant, beveik iki kambario temperatūros. Raudonajam vynui galima leisti kurį laiką pastovėti atkimštame butelyje, nes šis gėrimas turi „kvėpuoti“ – tai pagerina jo skonį. Raudonasis vynas šildomas palengva, kad neprarastų skonio ir aromato.

Ko nederėtų daryti prie stalo

- ☞ Nesiremkite alkūnėmis į stalą.
- ☞ Servetėlę dėkite ne po kaklu, o ant kelių.
- ☞ Valgant lūpas reikėtų nusišluostyti pamažu, atsargiai, o ne smarkiai trinant, be to, ant servetėlės neturėtų likti ryškaus lūpų dažų pėdsako.
- ☞ Valgydami nesilenkite prie lėkštės, sėdėkite tiesiai. Valgant sriubą jokiu būdu nepakreipkite lėkštės (į save ar nuo savęs), nes sriuba gali išsilieti ant staltiesės.
- ☞ Norėdami ką nors paimti nuo stalo, netieskite rankos per kaimyno ar net kelių kaimynų lėkštes, neprašykite kitų paduoti, jei arti yra padavėjas.
- ☞ Šeimininkai turėtų žinoti, kad neturėtų baigti valgyti anksčiau už svečius, ypač paskutinio patiekalo.
- ☞ Sėdėdami prie stalo neatsukite nugaros kaimynui, per jį nešnekėkite su kitu asmeniu.
- ☞ Nekąskite iškart visos duonos riekės, laužykite po gabaliuką. Sviestu tepkite taip pat tik duonos gabaliukus, o ne visą riekę.
- ☞ Niekada nevalgykite nuo peilio ir juo nedėkite maisto ant šakutės. Neimkite per daug maisto šakute (kad nepasvirtų).

- ☞ Suvalgę vaisių ar uogų, kauliuką pirmiausia lūpomis padėkite ant šakutės ir tik po to – nuo jos į lėkštę.
- ☞ Jei netyčia iškrenta šakutė ar peilis, nederėtų lįsti po stalu jų ieškoti. Neatkreipdami svečių dėmesio, paprašykite šeimininko ar patarnautojo kito įrankio.
- ☞ Jei netyčia sudaužėte taurę, mandagiai atsiprašykite, tačiau „neatgailaukite“, nesisiūlykite nupirkti tokią pačią ar net gražesnę.
- ☞ Ant stalo nukritusį patiekalo gabalėlį atsargiai paimkite švaraus peilio galiuku, padėkite į savo lėkštę ir suvalgykite. Suteptą staltiesės vietą derėtų uždengti švaria šeimininko ar padavėjo paduota servetėle.

Didžiausios klaidos prie stalo

- ☞ Nagų kramtymas.
- ☞ Čepsėjimas.
- ☞ Nosies krapštymas.
- ☞ Kuždėjimasis su kaimynu ar šnabždėjimas ranka prisidengus burną.
- ☞ Brūžinimas kojomis.
- ☞ Kramtomosios gumos kramtymas.
- ☞ Riaugėjimas.
- ☞ Kalbėjimas mobiliuoju telefonu (tik kraštutiniu atveju).
- ☞ Šukavimasis.
- ☞ Rūkymas (nebent stovi peleninė ar visi sutaria šiuo klausimu).

Parengta pagal: *Geros manieros – pusė karjeros*. (2002) / Sud. I. Aleksaitė, N. J. Jazbutytė. Vilnius: Mintis; Wrede-Grischkat, R. (2010). *Manieros ir karjera. Elgesio normos vadovams*. Vilnius: Pradai.

9. KARJEROS PLĖTROS GALIMYBĖS ORGANIZACIJOSE

Mokymo tikslai

Sėkmingai išmokę šį skyrių, gebėsite:

- ⇨ atpažinti ir apibūdinti karjeros plėtros galimybes organizacijose;
- ⇨ identifikuoti ir apibūdinti darbuotojų dalyvavimo įvairiose veiklose naudą jų karjerai;
- ⇨ įvardyti ir apibūdinti įvairias galimybes vystyti karjerą organizacijose.

Kiekvienam individui, kiekvienai organizacijai karjera ir jos valdymas yra be galo svarbūs ir neatsiejami kasdieniame tobulėjimo ir augimo kelyje. Karjera yra su darbu susijusios patirties įgijimo procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą (Petkevičiūtė, 2006). Reikia nuolat vystyti karjerą, ieškoti galimybių jos plėtrai. Tai – beribis, į laiką neįspraustas procesas.

Kiekvieno individo karjera svarbi organizacinei karjerai. Tai, kiek kiekvienas darbuotojas turi įgūdžių, gebėjimų, kompetencijų, turi įtakos organizacijos karjerai, jos vystymosi lygiui. Todėl kiekvienai įmonei būtina turėti išsilavinusių, kompetentingų darbuotojų, išmanančių specifinę darbo sritį.

Asmuo, siekiantis karjeros, turi norėti ją vystyti, jausti, kad jam jos reikia. Kad būtų galima modeliuoti ir valdyti savo karjerą, būtina norėti ir gebėti nuolat mokytis. Asmeninei karjerai būdinga tai, kad joje vyraujančios asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai tuo pačiu metu gali būti įgyvendinami keliose organizacijose (Petkevičiūtė, 2006). Darbuotojas, priimantis sprendimus ir atlikdamas tam tikrus veiksmus, prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą. Kiekvienas žmogus, siekiantis kilti karjeros laiptais, turi ieškoti galimybių, *atvertų langų* tobulėti.

Siekiant kilti karjeros laiptais, reikia pastebėti kiekvieną atsiradusią galimybę ir mokėti ja pasinaudoti. Norint įgyti daugiau patirties, įgūdžių ir kompetencijų, patartina dalyvauti įvairiuose projektuose, imtis laikino vaidmens organizacijoje, neatsisakyti vidinių ir išorinių komandiruočių. Labai vertinga yra organizacijose vykstanti darbo rotacija ir darbų mainai. Daug naudos duoda tarptautinė ir vienkartinė patirtis, taip pat begalė kitų svarbių ir naudingų būdų bei priemonių, leidžiančių tobulėti ir siekti užsibrėžto tikslo karjeros kelyje.

Karjera turi būti valdoma taip, kad žmogus jaustų pasitenkinimą savo darbu ir karjera, kad į darbą eitų ne verčiamas, o pats to norėdamas. Karjerą valdyti reikia taip, kad būtų galima suderinti darbą, šeimos gyvenimą ir laisvalaikį. Karjeros valdymas turi trukti visą žmogaus gyvenimą, siekiant tobulėti, kasdien augti karjeros kelyje, ir būti neatsiejamas nuo galimybių paieškos bei jų panaudojimo.

Jeigu paklaustume sėkmingai dirbančių žmonių, ko jie daugiausiai išmoko iš savo karjeros, dauguma pasakytų įgiję įvairios, įdomios ir daug pastangų reikalaujančios patirties. Yra teigiama, kad dažnai didesnės galimybės nėra susijusios su darbo pokyčiu, tačiau žmonės suranda galimybių ir dalyvaudami įvairiose programose, dirbdami. Žmonės, valdantys karjerą, privalo gebėti sukurti ir kiek įmanoma labiau išplėsti savo galimybes.

Platus galimybių, kurių teikia formalios mokymosi programos, spektras ir darbo pokyčiai leidžia valdyti ir vystyti savo karjerą.

Kalbant apie karjerą organizacijoje, varijuojama tarp organizacijos valdymo, kai vystomi talentai, įgundama sąmoningai ieškoti galimybių ir jomis pasinaudoti, ir strategijų, kurių dėka asmenys gali atrasti savo talentą, gebėjimus ir daryti įtaką savo gyvenimo keliui per veiklą, projektus ar planus. Vienareikšmiško ir teisingo atsakymo į klausimą, ar organizacija turi siekti galimybių, ar pats individas, nėra. Svarbu nustatyti, kur slypi atsakomybė. Žiūrint iš vienos ar kitos pusės, galimybių įgyti įvairių patirčių atsiranda būnant organizacijoje, joje dirbant ir tobulėjant.

Jei išplėsti gebėjimų neįmanoma organizacijoje, patartina, kad organizacija papildytų šiuos įgūdžius iš šalies arba paieškotų antro vadovo / specialisto už organizacijos ribų. Taip organizacijos darbuotojai gali įgyti daugiau ir įvairesnės patirties. Kadangi įmonėje galimybės tobulėti ir lavinti savo gebėjimus yra minimalios, asmenys, atvykę iš kitų organizacijų pasidalyti savo patirtimi ir turimais įgūdžiais, organizacijai ir jos nariams labai reikalingi ir vertingi.

Talentingiems / įvairiausių įgūdžių ir sugebėjimų turintiems vadovams būdingas kūrybiškumas ieškant galimybių, leidžiančių tobulėti, platus mąstymas apie galimybes. Organizacijose turėtų būti svarstomi šie klausimai: koks ir kokio lygio vadovų patirties ir įgūdžių poreikis; ar galima įgyti reikiamos patirties organizacijoje; kuo skiriasi patirties, kurios galima įgyti, ir patirties, kurios reikia organizacijai, galimybės?

Dalyvavimas įgyvendinant projektus

Projektas – tai kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, resursų ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų patenkinti vartotojų poreikius (Gray, Clifford, Larson, 2000). Projektai yra veiksminga tobulėjimo patirtis, naudinga ne tik asmeniui, bet ir pačiai organizacijai. Projektai apibrėžiami kaip laikinos pastangos pasiekti tikslą per nustatytą laikotarpį. Išskiriama projektų teikiama nauda įgyjant patirties ir jiems būdingi bruožai:

- ⇨ įvairi trukmė;
- ⇨ rengiami rizikai ar neapibrėžtumui sumažinti;
- ⇨ vykdymas yra aiškus, suprantamesnis ir lengviau kontroliuojamas;
- ⇨ gali būti skirti specifinių įgūdžių ir žinių spragoms užpildyti.

Labai svarbu (ar net būtina) nustatyti ryšį tarp projekto rezultatų reikšmės įmonei ar pačiam verslui ir numatomos naudos asmeniui. Jei, darbuotojų manymu, projektas bus naudojamas tik užpildyti spragoms ar patenkinti organizacijoje iškilusiam poreikiui, jie tikrai neskirs daug dėmesio ir nebus motyvuoti įgyvendinti tokį projektą. Tačiau jei tikėtina, jog projektas suteiks galimybę įgyti naujų įgūdžių ar svarbių ir reikalingų žinių, darbuotojai tokį projektą priims kaip iššūkį, kilimą karjeros laiptais. Projektai susideda iš procesų ir veiklų, kurie padeda pasiekti norimą rezultatą. Pagrindinė proceso dalis – projekto komandos paskirstymas pagal atliekamus vaidmenis ir jos narių lūkesčius projekto atžvilgiu.

Yra išskiriami tam tikri projektų tipai pagal jiems būdingus bruožus ir aspektus (17 pav.).

1. *Inicijavimas ir inovatyvumas.* Projektais siekiama inicijuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Jos yra skirtos identifikuoti, ištirti iškilusią problemą ir rasti sprendimą, kaip jos išvengti ar ją įveikti. Šis vadinamasis *nepriklausomas mokymasis* labai dažnai laikomas pagrindine talentingo žmogaus tobulėjimo proceso dalimi. Tokiuose projektuose paprastai

atsakomybę už asmenų mokymą ir reikalavimų pateikimą prisiima tiesioginis vadovas.

17 pav. Projektų tipai

2. *Analizė ir pakitimas*. Tai – projektai, sutelkti į problemines verslo sritis. Juos įgyvendinant analizuojama, kas galėjo sukelti problemų. Tokie projektai formuoja konsultacinius įgūdžius (pavyzdžiui, užduoti naudingų, tikslingų klausimų, tvarkyti reikalus su žmonėmis – bendrauti su jais ir spręsti problemas).

3. *Galios įgijimas ir įgyvendinimas*. Užduotį paprastai atlieka grupė žmonių, suburta kartu dirbti ir tvarkytis su problemomis ar ginčo objektais; jie atsakingi ir už problemos sprendimo įgyvendinimą. Tokios grupės yra sudaromos iš skirtingų hierarchijos lygmenų atstovų, kurie gali tuo pačiu metu dalyvauti įgyvendinant kitą, ilgiau trunkanyį, projektą. Šios žmonių grupės gali būti suformuojamos dirbti nuo kelių mėnesių iki kelių metų. Pastarosios yra paskirtos atlikti užduotį per visą numatytą projekto laiką.

4. *Specialistų iš šalies pagalba*. Šie projektai pasižymi tuo, kad suteikia galimybę susitikti ir pabūti, pabendrauti su žmonėmis, organizacijose

užimančiais aukštą postą. Tokie žmonės reikalingi, kad padėtų organizacijos darbuotojams greičiau pasiekti savus karjeros tikslus. Tokie projektai ne tik leidžia aukštesniems vadovams stebėti dirbantį personalą, bet ir nustatyti, ar darbuotojų temperamentai, panašumai yra tokie, kokių reikia. Jei projekte yra užmezgami stiprūs ryšiai, labai tikėtina, kad darbuotojai nuoširdžiai norės dirbti su žmogumi, turinčiu patirties, nes tikės, jog šis žmogus pasiūlys karjeros galimybių ateityje.

5. *Reiškimasis kitose verslo srityse*. Aukštesni vadovai yra vertinami už gebėjimą mąstyti ir apgalvoti viską, kas peržengia jų skyriaus ribas, ir taip organizacijai suteikti sinergijos. Įgyvendinant projektą, įvairiose verslo srityse atsiskleidžia žmonių gebėjimai, kurie padeda veiksmingiau integruotis už organizacijos ribų. Sukuriant tvirtas sąsajas su kitomis verslo sritimis, greičiau ir veiksmingiau išsprendžiama problema, patobulėja bendravimo įgūdžiai.

6. *Žmonių ir išteklių valdymas*. Šie projektai suteikia galimybę toliau dirbti turint tam tikrų kompetencijų, kai asmuo negeba išplėsti savo darbinio vaidmens. Vadovai ir ištekliai (ypač finansiniai) leidžia įgyvendinant projektą vykti laikinai veiklai, sudaro sąlygas asmenims tobulėti ir stiprinti savo kompetencijas.

Kitos veiklos

Laikini vaidmenys ar vidinės komandiruotės yra panašūs į projektus, tačiau skiriasi tuo, kad žmogus gauna laisvą ar naują statusą, kuris suteikia jam vienintelę funkciją.

Yra teigiama, kad patirtis duoda įvairialypės naudos:

- didina žmonių valdymo atsakomybę;
- stiprina finansinę kompetenciją;
- stiprina sprendimų priėmimo kompetenciją;
- atskleidžia individualią specializacijos sritį ar darbo dalį;
- atskleidžia buvimo vietą;
- lavina įgūdžius tam tikrose situacijose.

Kai kurioms organizacijoms gauti pritarimą laikiniems vaidmenims yra lengviau negu plėtoti projektą, nors verslo reikaluose abu dalykai reikalingi. Kai verslo pasaulyje pasitaiko kokia nors tuštuma ar spraga, laikini vaidmenys gali būti labai naudingi: laikinai pareigas einantis asmuo ne tik pavaduoja nuolatinį darbuotoją, bet ir pavaduojantysis gauna patirties, įsijaučia į kito vaidmenį. Vidinių komandiruočių principas yra

panašus į laikinų vaidmenų, tačiau vaidmenų tipai dažnai skiriasi. Į veiklas, kurios yra sudarytos iš vidinių komandiruočių, įeina:

- projektų apžvalga / peržiūra;
- iniciatyvos įžanga;
- augimo / vystymo politika;
- neilgalaikė ar neaiškios trukmės specifinė užduotis;
- trumpalaikis paskyrimas imtis naujo darbo prieš paskiriant į nuolatinę poziciją.

Darbo rotacija ir darbo mainai. Vadovai įgyja įžvalgumo, supratimo dalyvaudami įvairiose veiklose, bendraudami su įvairiais žmonėmis, susidurdami su įvairiomis verslo subkultūromis. Prieš įgyvendinant darbo mainus, reikia gerai apgalvoti keletą dalykų:

- Kokia yra numanoma nauda po darbo mainų?
- Kokios galimos kliūtys?
- Kokios reikia organizacijos paramos?
- Koks bus poveikis aplinkiniams žmonėms?
- Kaip bus formuojama gaunama patirtis?
- Kaip bus išmatuojami rezultatai, nauda organizacijai ir patiems asmenims?

Darbo rotacija – tai aktyvios darbo rinkos politikos priemonė laikinai pakeisti nesančius darbuotojus (http://www.cika.lt/node/1453). Darbo rotacija dažniausiai naudojama praplėsti žinioms, pakelti išmokimo ir tobulėjimo lygiui.

Trumpai trunkanti, vienkartinė patirtis

Trumpai augančios galimybės dažnai yra savarankiškai valdomos. Savarankiškai valdomų galimybių teigiamas rezultatas – jos skirtos tobulėti, padeda sukurti ir įsisavinti organizacines žinias. Įgyti tokios patirties galima tokiais būdais:

Konferencijos ir renginiai. Šių veiklų finansavimo tikslai:

- atnaujinti įgūdžius ir žinias;
- įvertinti progresą / pažangą;
- generuoti naujų idėjų ir mąstymą;
- praplėsti ryšius.

Viešėjimas ir išvykos. Išvykos į kitas įmones leidžia gauti duomenų apie tai, kaip jos tobulina, ugdo savo darbuotojus. Taip įvertinama

praktika vadovavimo praktikos ir metodologijos aspektu. Vadovas gali savo pavaldiniams perduoti savo pastabas ir idėjas, gautas iš kitos organizacijos, savoms problemoms spręsti.

Prisijungimas prie komitetų ir darbas partijose. Prisijungimas prie komitetų suteikia tobulėti leidžiančios naudos:

- galimybę vadovauti ir palengvinti vadovavimo procesą;
- gebėjimą dalyvauti organizacijos renginiuose;
- žinių apie tam tikras funkcijas ir veiklas;
- galimybę dirbti su kviestiniais konsultantais, siekiant įgyti platesnę perspektyvą.

Kai kurių vadovų esamos padėties nulemtos problemos ir delegavimo įgūdžių stoka užkerta kelią pasinaudoti savo veiklos ir karjeros galimybėmis.

Užsiėmimas savanoriška veikla. Aukštesni vadovai išleidžia savo pavaldinius užsiimti savanoriška veikla apie 100 valandų arba tam tikrą laikotarpį, ir tai finansuojama iš visuomenės biudžeto. Savanoriška veikla – tai ne pelno siekiančios organizacijos narių, veikiančių bendrais interesais, veikla, kuri suteikia galimybę dalį savo laiko būti valdybos nariu. Savanoriškai veiklai būdingi 3 kriterijai: savanoriška veikla neužsiimama siekiant materialinės naudos, ši veikla grindžiama laisva valia ir duoda naudos ne tik savanoriams, bet ir trečiajai šaliai (http://www.savanoris.lt/lt/who_volunteer.php#2).

Savanoriškos veiklos privalumai:

- veikti alternatyviame verslo valdymo modelyje;
- vystyti strateginį mąstymą;
- įgyti marketingo ir lėšų pritraukimo patirties;
- pabendrauti su įvairių pažiūrų asmenimis;
- įgyti patirties visuomenės informavimo priemonių ir ryšių su visuomene srityse;
- gauti patirties, viską pradedant *nuo nulio*;
- tai gali tapti pasididžiavimo šaltiniu.

Tarptautinė patirtis

Dauguma organizacijų teigiamai vertina pasaulinę darbuotojų padėtį, išmanūs lyderiai, dirbantys svarbiose organizacijose, yra labai vertinami, ir tokių asmenų paklausa vis didėja. Svarbu suvokti esmę: jei

norite išlavinti, patobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus taip, kad būtumėte organizacijos *viršuje*, reikia būti mobiliam. Kitaip tariant, reikia turėti tarptautinės patirties, įgytos svetur. Organizacijos turi užtikrinti, kad asmenų, atvykusių iš svetur, tobulinimas sustiprins ryšį su kitos šalies organizacijos strategija.

Išskiriami pagrindiniai įgūdžiai, kurių įgyja asmenys, išvykę į kitas šalis:

- *Vadovavimo įgūdžiai*:
  - derybos;
  - mokėjimas išklausinėti.
- *Sprendimų priėmimo įgūdžiai*:
  - sugebėjimas toleruoti neaiškumus / neapibrėžtumą;
  - veikla turint nepakankamai žinių.
- *Tarpasmeniniai įgūdžiai*:
  - santykių kūrimas ir empatija;
  - darbas su įvairove;
  - įvairių perspektyvų įvertinimas ir supratimas;
  - aiškesnė / suprantamesnė komunikacija.
- *Gilesnė savivoka*.
- *Rinkos išmanymas*.

18 lentelėje išskiriamos tarptautinio tobulėjimo formos.

18 lentelė. Tarptautinio tobulėjimo formos

Persikėlimo į kitą šalį formos	Pagrindiniai bruožai
Išsikėlimas ilgam laikui	Ilgas laikotarpis, paprastai daugiau nei vieneri metai. Persikėlimas į kitą šalį pasirenkant apgyvendinimo vietą. Persikėlimas be šeimos.
Persikėlimas trumpam	Paprastai mažiau nei vieneri metai. Persikėlimas į kitą šalį (ne)pasirenkant apgyvendinimo vietą. Persikėlimas su / be šeimos.
Reguliarus tarptautinis persikėlimas	Vienos ar dviejų savaičių kelionė į kitą šalį. Laikinas apgyvendinimas. Šeima pasilieka namie, savoje šalyje.
Dažnas išvykimas	Dažnos tarptautinės kelionės.

Išorinės komandiruotės

Kitas veiksmingas būdas keistis žiniomis ir plėsti įgūdžius yra komandiruoti darbuotojus klientams ar partneriams arba dirbti išoriniuose projektuose ar įmonėse. Išorinė komandiruotė yra laikinas judėjimas po įvairias organizacijas. Pagrindinių komercinių organizacijų darbuotojai yra komandiruojami kitoms problemoms spręsti, teikti viešąsias paslaugas mokykloms, mažoms vietinėms grupėms ir labdaros organizacijoms. Paprastai komandiruotės yra apmokamos, joms reikia oficialaus susitarimo, jos trunka visą darbo dieną iki 12 mėnesių. Paprastai organizacijos, kurios į komandiruotes išleidžia savo darbuotojų, moka jų darbo užmokestį komandiruotės laikotarpiu. Tačiau šias išlaidas kompensuoja priimančioji organizacija.

Komandiruotė vis dažniau pripažįstama kaip vertinga karjeros plėtros dalis. Daugumos vadovų skatinimo galimybės yra ribotos. Komandiruotės suteikia darbuotojui karjeros plėtros galimybių, o organizacijoms – galimybę plėsti įgūdžių bazę.

Dažnai komandiruotėms būdingos veiklos, kurias remia daugiausia didelės organizacijos. Didėjantis darbo pobūdžio lankstumas reiškia, kad ateityje jis gali tapti svarbesnis.

Išorinės komandiruotės gali būti naudingos visoms trims šalims: žmogui, vykstančiam į komandiruotę, organizacijai, kurioje jis dirba, ir organizacijai, į kurią darbuotojas komandiruojamas. Labai svarbu, kad jos visos jaustų atsakomybę šioje situacijoje.

Prieš nusprendžiant vykti į komandiruotę, labai svarbu atkreipti dėmesį į tokius dalykus:

1. Komandiruotės būna terminuotos arba neterminuotos.
2. Vykstančiojo į komandiruotę darbdavys privalo pasirūpinti bazine alga, susitarti dėl viršvalandžių, priedų, mokymų ir t. t.
3. Kas nutiktų, jei tektų praleisti tam tikrą komandiruotei skirtą laiką?
4. Kaip spręsti priežiūros ir drausmės klausimus?
5. Kaip bus valdoma veikla ir jos plėtra?
6. Ar numatytas civilinės atsakomybės draudimas?
7. Kas liks organizacijoje vietoj komandiruotojo?
8. Kaip komandiruotajam išlaikyti sutartį su organizacija?

Šalių nesugebėjimas išspręsti kai kuriuos klausimus gali kelti

darbdaviams, ypač priimančiosios organizacijos darbdaviui, problemų, dėl kurių jie gali prarasti įgytą pranašumą.

Nauda komandiruotajam:

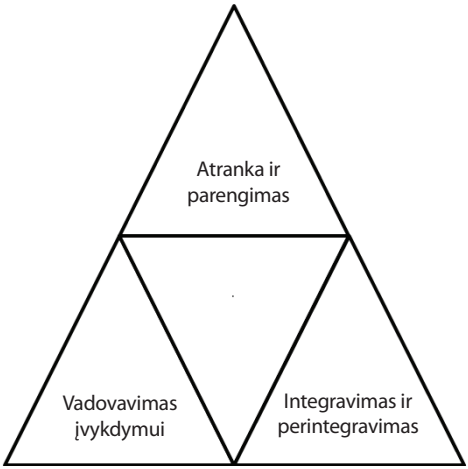
1. Galimybė gauti platesnių karjeros ir asmeninių galimybių.
2. Galimybė pamatyti kitų kompanijų kultūrą ir valdymo procesą.
3. Galimybė išbandyti įgūdžius skirtingose organizacinėse aplinkose.
4. Galimybė įgyti naujų įgūdžių ir patirties kitoje aplinkoje.

Nors priimančiosios organizacijos akivaizdžiai pelnosi iš ateinančiųjų dirbti gaunamos pagalbos, žinių ir galimų perspektyvų, naudos gauna ir komandiruojanti organizacija: komandiruočių dėka ji gali sustiprinti santykius su kita įmone. Šie platesni ryšiai gali padėti sukurti gerą darbdavio reputaciją, plėtoti jo prekės ženklo įvaizdį, kad pritrauktų ir išlaikytų stipresnius bei kompetentingesnius talentingus darbuotojus.

Komandiruotės metu gali kilti sunkumų ir problemų, jeigu komandiruotajam nepavyksta prisitaikyti naujoje kultūroje ar gali kilti keblumų komandiruotės pabaigoje, kai būna sunku sugrįžti prie savo vaidmens. Taigi imamasi veiksmų, kurie padėtų išspręsti šias ir kitas problemas:

1. Užtikrinama, kad organizacija veiksmingai atliks delegavimo procedūrą.
2. Palaikomas *švarus verslas*, kurio reikia komandiruotajam siekiant teigiamo rezultato.
3. Į organizaciją atėjęs asmuo laikomas patikimu dėl privalumų, kuriuos suteikia organizacija.
4. Atėjęs į organizaciją, komandiruotasis pristatomas platesnei auditorijai, t. y. visuomenei.
5. Naudojamas vietinis ir nacionalinis tinklas, siekiant susieti išorinę ir vidinę bendruomenes.
6. Individualiai pritaikomi supažindinimo ir proceso stebėsenos etapai.
7. Peržiūrima ir įvertinama, kaip žinios ir patirtis veikia kompaniją.
8. Organizacija padeda komandiruotajam lengviau bendrauti su šeima.

Vadovavimo patirties įgijimas. Vadovai turi atlikti savo pareigas, remdamiesi trimis vadovavimo užduotimis / principais (18 pav.).



18 pav. Vadovavimo patirties įgijimo modelis

Atranka ir parengimas. Šiame etape reikia atsakyti į tokius klausimus:

- Kiek tiksliai apibrėžiami kriterijai?
- Ar atranka yra prieinama visiems?
- Ar atrenkamieji tiksliai žino, pagal ką bus atrenkami?
- Kokio poveikio asmenims reikia ir kokio jie nori?
- Ar tai suderinama su asmeniniais ir šeimos poreikiais?

Kiekvienas darbuotojas turi būti tinkamai parengtas eiti savo pareigas. Pasirengimas tobulėti gali turėti įtakos išlaidoms ir asmens šeimai. Pasirengimas turi trukti tiek laiko, kad asmuo galėtų prisiimti atsakomybę už savo atliekamus darbus ir mokytis iš jų. Galimos ir klaidos, todėl būtinos paskatos iš jų pasimokyti. Pasirengimo trukmė priklauso nuo tobulintinų įgūdžių, kurių norima įgyti ar tobulinti, užduoties pobūdžio, mokymosi tempo. Tinkama trukmė – nuo dviejų mėnesių iki dvejų metų.

Vadovavimas užduoties vykdymui. Žmogui reikia gauti grįžtamąjį ryšį, pastabų apie jo padarytą pažangą, galimybę taikyti įgytus įgūdžius. Kai žmogus dirba ne komforto zonoje, jam reikia daugiau paramos, kurios gali suteikti komandos nariai, vadovai, mentoriai ir t. t.

Kitas labai svarbus valdymo aspektas – žmogui reikia pripažinimo.

Pripažinimo trūkumas gali kiekvieną nuvilti ar net įžeisti. Taigi, pabrėžiamas didelis pripažinimo ir grįžtamojo ryšio poreikis darbuotojams, turintiems aukštą potencialą.

Įvertinimas ir perintegravimas. Siekiant maksimizuoti įžvalgą, gaunamą iš patirties, darbuotojai turi būti skatinami patys suteikti grįžtamąjį ryšį, išsamiai pasidalyti, ar jų tobulinimas atitinka jų lūkesčius, ketinimus. Jei buvo įtemptai mokomasi (tai dažnai lemia užduotys, pareigos užsienyje), kyla reintegracijos problemų ir poreikis dar kartą motyvuoti, nėra reikalo skirti naujų iššūkių.

Kitos tobulėjimo galimybės

360 laipsnių grįžtamasis ryšys. Tai – asmens įgūdžių, kompetencijų ir elgesio įvertinimas, kurį atlieka to asmens vadovas, jam lygus asmuo, tiesioginė ataskaita, pagrindinės sutartys su klientais ar tiekėjais. Šis grįžtamasis ryšys yra pagrįstas organizacijos kompetencijų lygiu ir gali būti suteikiamas vykdant kitas tobulėti padedančias veiklas, pavyzdžiui, mokantis tapti lyderiu.

Grįžtamasis ryšys tiek organizacijos, tiek darbuotojo karjerai teikia naudos.

Nauda asmeniui

- ⇨ Leidžia pamatyti, kaip jo elgesį supranta kiti.
- ⇨ Leidžia geriau suprasti savo veiklas ir elgesį.
- ⇨ Padeda nustatyti poreikį mokytis ir tobulėti.
- ⇨ Skatina atviriau bendrauti su žmonėmis, kuriuos sieja bendra veikla.
- ⇨ Pabrėžia tobulėjimo sritis ir stipriąsias savybes.

Nauda organizacijai

- ⇨ Gerina komunikaciją.
- ⇨ Pagilina supratimą apie komandą joje ir už jos ribų.
- ⇨ Sukuria sąžiningumu ir pasitikėjimu grindžiamą klimatą.
- ⇨ Asistuoja kintant kultūrai.
- ⇨ Įgalina žmones tobulėti.
- ⇨ Užtikrina labiau sutelkto tobulėjimo planus.

Neplanuotos tobulėjimo galimybės. Ne visos tobulėjimo patirtys yra

planuojamos. Dažnai galimybės vystyti karjerą ateina netikėčiausiu metu ir iš netikėtų vietų. Išskiriamos veiklos, kurios gali padėti vystyti karjerą:

- Laikytis ir dirbti vadovaujantis gero vaidmens modeliu.
- Įsitraukti į atrankos ir įvertinimo procesus.
- Įtraukti į naują procesą žmones.
- Prisidėti perkeliant darbus į kitą organizaciją ar ją pertvarkant.
- Konsultuoti žmones ar užsiimti ugdomuoju vadovavimu.
- Kalbėti įmonės vardu.
- Atlikti analizės / kontrolės pratimus.

Mokymasis iš kitų. Kai kurie žmonės geriausiai mokosi dirbdami su kitais žmonėmis, per ugdomąjį vadovavimą ir auklėjimą, kurie dažnai yra svarbūs karjeros strategijos komponentai.

Mokymasis veikiant. Mokymosi veikiant esmė ta, kad, sakykime, šeši vienodo statuso vadovai reguliariai susitinka mokymosi procese, kuriame dalijasi apie problemas, su kuriomis susiduria savo darbe. Kiekvienas dalyvis kitą kartą ateina su savo konkrečia problema, kolegoms duoda *eterio laiko* išanalizuoti situaciją ir nuspręsti, kokių veiksmų bus imtasi prieš kitą susitikimą. Dalyvių pareiga yra klausytis ir klausinėti, kad padėtų kitiems išspręsti savas problemas. Toks mokymasis yra priemonė, padedanti sutelkti individo dėmesį į esamą problemą ir išvengti bendros diskusijos viena kita tema.

Karjera ir jos valdymu vis labiau domimasi ir rūpinamasi. Ieškoma būdų, kaip žmogui ir organizacijai įgyti karjeros galimybių ir jomis pasinaudoti. Tačiau tai padaryti nelengva, nes ne visi sugeba šias galimybes pastebėti, tuo labiau jomis pasinaudoti. Tam reikia specifinių gebėjimų, noro, poreikio tobulėti ir t. t.

Galimybių, leidžiančių tobulėti ir siekti karjeros aukštumų, paieška turi užsiimti pats asmuo ar organizacija – tai nėra aiškiai apibrėžta ar nustatyta. Kilimu karjeros laiptais turi rūpintis tiek individas, tiek organizacija. Kiekvieno darbuotojo talento ugdymas skatina organizacijas augti. Todėl pastarosios turi atsižvelgti, kokių įgūdžių ar kompetencijų turi darbuotojai. Jei organizacijoje nėra galimybių išlavinti gebėjimus, patartina organizacijai išsiųsti darbuotojus įgūdžių įgyti kitur arba ieškoti antro specialisto už organizacijos ribų. Taip organizacijos darbuotojai gali įgyti daugiau ir įvairesnės patirties.

Kaip minėta, yra daugybė būdų ir priemonių, kurios suteikia indivi-

dams nemažai galimybių siekti užsibrėžto tikslo karjeros srityje, leidžia įgyti daugiau patirties, reikiamų įgūdžių, žinių ir kompetencijų.

Vienas iš tokių būdų yra projektai ir dalyvavimas juos įgyvendinant. Projektai yra veiksminga tobulėjimo patirtis, teikianti naudos ne tik asmeniui, bet ir pačiai organizacijai. Projektai susideda iš procesų ir veiklų, kurie padeda pasiekti norimą rezultatą. Jei tikimasi, jog projektas leis įgyti naujų įgūdžių ar svarbių ir reikalingų žinių, darbuotojai tokį projektą priima kaip iššūkį, kilimą karjeros laiptais.

Išskiriami tam tikri projektų tipai pagal jiems būdingus bruožus ir aspektus: inicijavimas ir inovatyvumas; analizė ir pakitimas; galios įgijimas ir įgyvendinimas; kviestinių specialistų pagalba; reiškimasis kitose verslo srityse; žmonių ir išteklių valdymas.

Laikini vaidmenys ar vidinės komandiruotės yra panašūs į projektus, tačiau skiriasi tuo, kad žmogus gauna laisvą ar naują statusą, kuris suteikia jam vienintelę funkciją. Kai verslo pasaulyje pasitaiko kokia nors tuštuma ar spraga, laikini vaidmenys gali būti labai naudingi: laikinai pareigas einantis asmuo ne tik pavaduoja nuolatinį darbuotoją, bet ir pavaduojantysis gauna patirties, gali įsijausti į kito vaidmenį.

Kita labai naudinga priemonė – darbo rotacija ir darbo mainai. Darbo rotacija – aktyvios darbo rinkos politikos priemonė, leidžianti laikinai pakeisti nesančius darbuotojus. Vadovai įgyja įžvalgumo, supratimo dalyvaudami įvairiose veiklose, bendraudami su įvairiais žmonėmis, susidurdami su įvairiomis verslo subkultūromis. Darbo rotacija dažniausiai naudojama praplėsti žinioms, pakelti išmokimo ir tobulėjimo lygiui.

Jei norima patobulinti savo įgūdžius, gebėjimus siekiant būti organizacijos *viršuje*, būtinas mobilumas. Tai reiškia, kad šiais laikais tarptautinė patirtis atveria didžiules karjeros perspektyvas. Yra išskiriami pagrindiniai įgūdžiai, kurių įgyja asmenys, išvykę į kitas šalis: vadovavimo įgūdžiai (derybos, mokėjimas išklausinėti); sprendimų priėmimo įgūdžiai (sugebėjimas toleruoti neaiškumus / neapibrėžtumą, veiksmai stingant būtinų žinių); tarpasmeniniai įgūdžiai (santykių kūrimas ir empatija, darbas su įvairove, skirtingų perspektyvų įvertinimas ir supratimas, aiškesnė / suprantamesnė komunikacija); gilesnė savivoka; rinkos išmanymas.

Trumpa vienkartinė patirtis taip pat teikia daug privalumų. Trumpai augančios galimybės dažnai yra savarankiškai valdomos. Savarankiškai valdomų galimybių teigiamas rezultatas – jos skirtos tobulėti, padeda

sukurti ir įsisavinti organizacines žinias. Įgyti tokios patirties galima konferencijose ir renginiuose, viešint ir išvykus, prisijungiant prie komitetų ir dirbant partijose, užsiimant savanoriška veikla.

Kitas veiksmingas būdas keistis žiniomis ir plėsti įgūdžius yra komandiruojami darbuotojai klientams ar partneriams arba darbas išoriniuose projektuose ar įmonėse. Išorinė komandiruotė yra laikinas judėjimas po įvairias organizacijas. Pagrindinių komercinių organizacijų darbuotojai yra komandiruojami kitoms problemoms spręsti, teikti viešąsias paslaugas mokykloms, mažoms vietinėms grupėms ir labdaros organizacijoms.

Teigiama, jog vadovai, norėdami įgyti vadovavimo patirties, turi atlikti savo pareigas, vadovaudamiesi trimis vadovavimo užduotimis / principais: atranka ir parengimu; vadovavimu užduoties įvykdymui; įvertinimu ir perintegravimu.

Daug galimybių, patirties ir įgūdžių suteikia kai kurie tobulėti leidžiantys būdai, pavyzdžiui, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, neplanuotos tobulėjimo galimybės, mokymasis iš kitų ir mokymasis veikiant.

Taigi, karjeros siekimas ir valdymas susideda iš daugelio asmens sprendimų, veiksmų, nuolatinio mokymosi ir ryžto siekti užsibrėžto tikslo. Kiekvienas žmogus turi planuoti, valdyti savo profesinę karjerą, būti pasiruošęs sutikti iššūkius ir jais pasinaudoti, kad šie duotų teigiamą rezultatą.

9 skaitinys. Sėkmingos karjeros link

Karjeros sėkmė pagal 5Ds modelį. Long Yun Siang aprašo 5Ds modelį, kuris gali padėti siekti karjeros. Šis modelis susideda iš patikimumo (angl. *dependability*), ryžto (angl. *determination*), pasigėrėjimo, džiaugsmo, malonumo (angl. *delight*), detalumo (angl. *detailed*) ir ištikimumo, atsidavimo (angl. *devoted*). Jis ne tik padidina galimybes siekti karjeros, bet ir kelia motyvaciją dirbti. Toliau – apie kiekvieną iš jų plačiau.

Patikimumas (angl. *dependability*). Reikia prisiimti visą atsakomybę, kai jums patikima atlikti tam tikrą darbą. Niekada nekaltinate ko nors kito dėl savo darbo, jei jis nėra tinkamai atliktas. Patikimumas reiškia, jog imatės iniciatyvos ir darbą atliksite gerai, panaudodamas visus savo sugebėjimus. Jūs didžiuojatės pavestu darbu.

Kai esate patikimas, galite tapti konkurencingu organizacijos pranašumu,

vertu svarbesnių užduočių, todėl įgyjate daugiau galimybių patirti sėkmę karjeros srityje.

Ryžtas (angl. *determination*). Būti ryžtingam, vadinasi, turėti ištvermės, imtis darbų, kad ir kokie jie būtų sunkūs. Jei siekiate sėkmės karjeros srityje, ryžtas yra vienas iš lemiamų veiksnių. Jis ne tik užtikrina, kad atliksite sunkius darbus, bet ir tai, kad pasieksite savo ilgalaikius karjeros tikslus. Ryžtingas žmogus paprastai jaučia pareigą ir aistrą darbui. Jei darbas bus atliktas aistringai, užsidegus, jo gerus rezultatus pastebės visi aplinkiniai.

Pasigėrėjimas (angl. *delight*). Reikia jausti malonumą dirbant. Niekam nepatinka dirbti su niurzga, prastai nusiteikusiu žmogumi. Malonus nusiteikimas, šypsena, teigiamas mąstymas, nekreipiant dėmesio į darbo sunkumą, yra dalis pasitenkinimo darbu. Pasigėrėjimas darbu sąlygoja teigiamą kitų požiūrį. Būtent teigiama energija skatina dirbti kartu su kitais. Tai – tikras ir nuoširdus jausmas. Kai nuolatos šypsotės ir skleidžiate teigiamą energiją darbe, esate laikomas žaviu, jumis gėrimasi. Jei toks būsite, pastebėsite, kad kolegos linkės jums sėkmingos karjeros ir laimės.

Detalumas (angl. *detailed*). Detalus žmogus neatlieka darbo paviršutiniškai. Jis atkakliai siekia užtikrinti, kad viskas, kas turėjo būti atlikta, būtų atlikta taip, kaip suplanuota, imasi papildomo atsargumo ir iniciatyvos, kad viskas būtų beveik idealu. Žodžių *beveik gerai* jo žodyne nėra. *Gana gerai* jam nėra tas pats, kas *gerai*. Priimtina tik tai, kas geriausia. Kai esate laikomas detaliu, viską apgalvojančiu asmeniu, vadovai pasitiki jumis ir patiki atlikti darbus, susidedančius iš daugybės užduočių. Jie žino, kad atsižvelgsite į viską. Tokios užduotys suteikia daugiau galimybių patirti sėkmę karjeros srityje.

Ištikimumas, atsidavimas (angl. *devoted*). Atsidavęs darbuotojas yra entuziastingas darbuotojas. Kai esate kruopštus, sutelkiate dėmesį į kasdienos užduotis ir orientuojatės į didesnius organizacijos tikslus, tada tampate ne toks pažeidžiamas neramių minčių, sklandančių organizacijoje, kurios visada žlugdo, sukelia nepasitenkinimą ir skleidžia neigiamą energiją.

Siekiant sėkmės karjeros srityje, būtina lavinti šį *5Ds* modelį. Jis padidina jūsų sėkmingos karjeros galimybes. Be to, šios savybės taip pat padidins jūsų darbo motyvaciją.

Kiti naudingi patarimai siekiant karjeros. Siekiant paaukštinimo ar geresnių pareigų, dažnai reikia atlikti svarbią užduotį. Siekiant karjeros, tenka nuolat įrodinėti savo protingumą, darbštumą ir profesionalumą. Toliau pateikiami keli būdai, padedantys siekti karjeros (šaltinis: www.lri.lt/get.php?f.319):

☞ *Gražus žodis – ne žvirblis.* Vargu ar viršininkas teigiamai įvertins

atvirą garbinimą, tačiau laiku pasakytas komplimentas ir draugiškas pagyrimas tikrai turėtų padėti.

- *Pamirškite skundus.* Jei būna sunku bendrauti su kolektyvu, reikia stengtis šias problemas spręsti savarankiškai, nesiekiant vadovo paramos, nes vargu ar jis norės spręsti smulkius ginčus. Geriau savo darbais įrodyti, kad jūsų oponentas neteisus, nes konfliktai darbo aplinkoje turėtų kilti tik dėl produktyvumo, o darbais galima įrodyti savo pranašumą.
- *Neerzinkite viršininko.* Nereikėtų reikšti savo nepasitenkinimo, pasipiktinimo vadovui, jei jis jums kuo nors neįtiko (pvz., pasakė ką nors nemandagaus ar tinkamai neįvertino jūsų nuopelnų). Nesusilaikius galima pasakyti tai, ko vėliau gali tekti gailėtis. Susivaldę parodysite, kad mokate valdyti emocijas ir esate atsparus stresui.
- *Žinokite kolegų vardus.* Visuomet maloniau, kai į jus kreipiasi vardu, o ne *jaunuoli* ar *pone*.
- *Būkite darbštus.* Nauja užduotis yra puiki galimybė pakelti savo kvalifikaciją, parodyti savo žinias ir gebėjimus, todėl nereikia iš karto pulti aiškintis vadovui, kad tai – ne jūsų reikalas.
- *Imkitės iniciatyvos.* Svarbu pasiūlyti savo idėjų, jų įgyvendinimo būdų ne tik tada, kai to prašo vadovai. Už perspektyvias idėjas galite sulaukti teigiamo įvertinimo, tad reikia teikti pasiūlymų, kai tik jų atsiranda.
- *Kilo problemų? Siūlykite sprendimus.* Iškilus problemai, iš pradžių pagalvokite, ar galite išspręsti problemą savarankiškai, nepadedant vadovybei. Net jei savarankiško sprendimo nepakanka, reikia pasistengti sprendimo būdų ieškoti be viršininko.
- *Suklydote? Neatsiprašinėkite.* Jei privalėjote, bet ko nors nepadarėte, tai prisiimkite atsakomybę, pripažinkite klaidą ir patvirtinkite, kad kitą kartą tai nepasikartos. Tuomet vadovas atkreips dėmesį į tai, kad galite priimti teisingas išvadas. Žinoma, vėliau teks patvirtinti savo žodžius veiksmais.
- *Vadovui – tik tai, kas geriausia. Praneškite gerąsias naujienas.* Stenkitės vadovui paskelbti tik geras ir įdomias naujienas.
- *Atsargiai – piktas asistentas. Nebūkite priešiški.* Tik vadovo asistentas gali jums pasakyti, ar vadovo nuotaika gera, ar verta dabar bandyti su juo pasikalbėti dėl vienokio ar kitokio dalyko. Nuo asistento iš dalies priklauso jūsų reputacija – todėl jis ir yra vadovo asistentas, kad žinotų viską apie visus ir jus pristatytų vadovui teigiamai.
- *Būkite matomas, bet ne įkyrus.* Teikite pasiūlymų, nurodykite būdus

koreguoti veiklą, išsakykite pritarimą ar nepritarimą, analizuokite, pateikite asmeninę nuomonę. Tik neįskite vadovams į akis su smulkmenomis, nepadlaižiaukite, nes tai gali juos suerzinti.

- *Būkite patikimas.* Mažesnis skaičius jūsų neatvykimo į darbą lapelių, netikėtų kelionių sukurs jūsų kaip patikimo žmogaus įvaizdį vadovo akyse, todėl stenkitės planuoti savo atostogas, ne per dažnai prašytis laisvadienių.
- *Sunkumai – ne bėda. Nebijokite sunkių užduočių.* Nebijokite pasisiūlyti, kai ieškoma, kas atliks sunkią užduotį. Nusistatykite realius tikslus ir jų siekite, nežadėkite daugiau. Jei nesate tikras savo jėgomis, nepulkite akipločiu, nes neįvykdytas pažadas – tai reputacijos dėmė ir visiškas fiasko.
- *Mažiau klausimų viršininkui.* Viršininkas gali kai kurių klausimų nežinoti, todėl negluminkite jo klausimais, į kuriuos galite atsakyti pats. Net jei dalykas atrodo akivaizdus, pagalvokite, ar apskritai reikia kam nors pateikti kokį nors klausimą.
- *Kritikuoja, reiškia...* Įdėmiai išklausykite kritiką, suvaldykite emocijas. Labai svarbu surasti bendrą kalbą ir su vadovu, ir su bendradarbiais.

Lyderio bruožai

Daugelis žmonių tiek asmeniniame gyvenime, tiek profesinėje srityje nori būti lyderiai. Dirbdami organizacijose norime būti pripažinti ir įvertinti. Būti lyderiu organizacijoje nėra taip paprasta ir lengva, nes jam tenka didelė atsakomybė, būtina tinkamai pasirengti darbui ir t. t.

Organizacinės psichologijos ekspertas D. Javitchius (2010) apibendrina savo surinktas teorines ir praktines žinias apie lyderiavimą. Jis išskiria 10 lyderiui būdingų požymių (šaltinis: http://blog.lyga.lt/2008/09/22/10-lyderio-pozymiu/):

1. *Geri lyderiai turi viziją:* žinančių, jog vizija reikalinga, yra gerokai daugiau nei ją turinčių. Daugelis viziją įsivaizduoja kaip labai miglotą vaizdinį, tačiau tai yra labai aiškus regėjimas, kur norite būti ir kaip ruošiatės ten patekti. Jeigu aiškiai neįsivaizduojate tikslo, bus labai sunku tikslingai nukreipti pastangas ir išteklius, reikalingus vizijai paversti tikrove.
2. *Geri lyderiai moka bendrauti:* nepakitusį savo įsivaizdavimą perkelti į kitų žmonių mintis yra rimtas išbandymas. Geriausios idėjos žlugs, jei nesuras pakankamai pasekėjų. Niekas nesiaukos dėl nesuprantamo ir migloto sumanymo.
3. *Geri lyderiai remia ir veda savo komandą:* angliško žodžio *leader*

veiksmažodžio forma yra *lead*, kuri reiškia *vesti, skatinti, pirmauti, vadovauti*. Lyderis – vedlys, visada einantis komandos priešakyje, pirmasis priimantis rizikingus sprendimus ir šalinantis kelyje pasitaikančias kliūtis. Jo pareiga – rūpintis visais ištekliais (laiko, finansiniais, žmonių, techniniais), reikalingais užduotims įvykdyti. Lyderis visų pirma yra pavyzdys savo pasekėjams, o ne nurodymus į kairę ir į dešinę dalijantis automatas.

4. *Geri lyderiai pasitiki savimi:* jie netiki stebuklais, laimingomis žvaigždėmis, loterijomis ir atsitiktinumais. Verčiau stengtis lavinti savo talentus, įveikti psichologines kliūtis ir nepaliaujamai mokytis. Tuomet kiekvieną trūkumą galima paversti privalumu, nesėkmę – laimėjimu, o klaidą – galimybe.
5. *Geri lyderiai kuria tobulėti skatinančią atmosferą:* žmonės geriausiai atsiskleidžia tokioje aplinkoje, kurioje jaučiasi jaukiausiai. Tada produktyvumas ir pasitenkinimas darbu būna patys didžiausi. Lyderio užduotis yra sukurti tokią darbo atmosferą, kuri verstų žmones galvoti, planuoti, veikti, rizikuoti ir priimti iššūkius. Darbuotojus reikia ne tik mokyti, bet ir iš jų mokytis.
6. *Geri lyderiai valdo bendraudami:* vadovo kabinetas skirtas ne vien kavai gurkšnoti ar svečiams priimti. Neįmanoma veiksmingai vadovauti komandai, kiauras dienas neišlendant iš kabineto. Keletą kartų per dieną pereiti per savo vadovaujamą skyrių ir pabendrauti su pavaldiniais nėra sudėtinga. Reikia susikurti progų gyvai susitikti su darbuotojais ir pasidomėti ne tik jų darbo reikalais, bet ir asmenybėmis.
7. *Geri lyderiai yra sąžiningi:* tai – greičiausias būdas užsitarnauti kitų žmonių pagarbą ir pasitikėjimą. Sunku sekti asmenybe, kuri neturi jokio autoriteto. Iš gerbiamo ir susižavėjimą keliančio žmogaus gerokai lengviau priimti net kritiką.
8. *Geri lyderiai ugdo pavaldinius:* nuomonių ir požiūrių įvairovė, nestandartinis mąstymas ir skirtingi žmonių pomėgiai skatina pažangą, naujoves, atveria naujas perspektyvas. Todėl vienas iš pagrindinių lyderiavimo aspektų – sukurti terpę, kurioje darbuotojai mokytų vieni kitus.
9. *Geri lyderiai yra atkaklūs:* kelios nesėkmės ir nenusisekę bandymai neatbaido jų nuo užsibrėžto tikslo. Priešingai, tai tik dar labiau sustiprina norą išspręsti iškilusias problemas. Geriausi beisbolo žaidėjai sugeba sėkmingai atmušti mažiau nei pusę mestų kamuoliukų, o iš 10 naftos gręžinių eksploatacijai tinkami būna vos keli.
10. *Geri lyderiai vertina kitus:* beveik visi laimėjimai pasiekiami

kolektyvinėmis, o ne individualiomis pastangomis. Tačiau atlyginti ir apdovanoti reikia asmeniškai – kiekvienas prie rezultato prisidėjęs komandos narys turi jausti ir žinoti, kad jo pastangos nenuėjo veltui.

Daugelis organizacijų turi savas sėkmingo vadovavimo taisykles. Šių reikalavimų analizė gali būti paini (galima lažintis, kad niekur nerasite jų surašytų). Įvertinus jūsų organizacijos sėkmės *profilį* ir protingai pritaikius rezultatus, galima tikėtis naudos.

Tikriausiai reikėtų pradėti nuo motyvavimo. Pamėginkite sukurti diagramą savo organizacijai. Pavyzdžiui, jei organizacijos prezidentas ir kiti aukščiausi vadovai skiria daug laiko kurti asmeniniams ryšiams su kolegomis ir pavaldiniais, viena svarbiausių sąlygų organizacijos darbo sėkmei – poreikis priklausyti grupei. Tokią analizę reikėtų atlikti nuosekliai, nes asmeniniai ryšiai gali būti kuriami didinti įtakai (tai parodo valdžios poreikį).

Dažnai organizacijos lengviau identifikuoja išsilavinimo *profilį*. Ypač tai pasitvirtina organizacijos padaliniuose. Savaime suprantama, kad inžinerinėje organizacijoje pirmenybė teikiama inžineriniam išsilavinimui. Finansinėje organizacijoje reikalingas verslo ar ekonominis išsilavinimas. Tačiau galėtume atsižvelgti ir į kitus organizacijoje dirbančių vadybininkų akademinius diplomus. Ar daug vadybininkų turi magistro ar aukštesnį išsilavinimą? Ar vyrauja kurios nors aukštosios mokyklos abiturientai? Kiti sėkmės modeliai taip pat pastebimi. Daugelyje gamybinių įmonių norint kilti karjeros laiptais pageidaujama turėti vadybinės patirties gamybos srityje. Mažmeninės prekybos įmonėse labiau reikia patirties marketingo ir apskaitos srityse. Pažvelkite į aukščiausius kompanijos vadovus ir išanalizuokite, kokias užduotis jie vykdė kildami karjeros laiptais.

Supažindinimo ir sprendimų priėmimo stiliai taip pat suteikia galimybę įvertinti būtinas sąlygas tobulėti. Kaip elgiasi jūsų kompanijoje aukštesni vadovai? Ar pirmenybę jie teikia kiekybinei analizei, ar subjektyviam vertinimui? Ar pristatymuose reikalai nagrinėjami atidžiai? Galbūt susirinkimai dažniau neformalūs? Visą šią informaciją galite panaudoti savo naudai.

Santykiai su vadovu

Vadovavimas, nukreiptas aukštyn (t. y. vadovavimas savo vadovui), yra toks pat svarbus (ne tik tam, kad padėtumėte organizacijai pasiekti tikslų, bet ir tam, kad padėtumėte sau įgyvendinti savo karjeros planus). Pateiksime pavyzdį apie draugą, kuris pasinaudojo šiuo metodu ir pakilo karjeros laipteliais.

Jonas buvo mažmeninės prekybos įmonės vadybininkas. Netrukus po

to, kai jis įsidarbino šioje kompanijoje, ši buvo pertvarkyta, ir pasikeitė Jono vadovas. Jų vadovavimo stiliai buvo visiškai skirtingi. Vadovas buvo griežtas, retai ko nors klausydavo, vadovavo įbaugindamas, o sprendimus priimdavo vadovaudamasis emocijomis. Jonas mėgo vadovautis pavyzdžiais, o sprendimus priimdavo sistematiškai išanalizavęs duomenis. Vadovas buvo 25 metais vyresnis už Joną ir anksčiau dirbo gamybinėje organizacijoje. Jonas turėjo patirties marketingo srityje. Daugelis manė, kad jiems neišeis dirbti kartu. Šešis mėnesius taip ir buvo. Jonas buvo pasibaisėjęs savo viršininku ir norėjo pradėti ieškoti kito darbo.

Vis dėlto po pusmečio reikalai pakrypo geryn. Po 2 metų jie dirba kartu, ir Jonas du kartus gavo aukštesnes pareigas. Jis tapo patikimiausiu vadovo darbuotoju. Mes labai susidomėjome šiuo pokyčiu ir paklausėme Jono, kaip tai atsitiko. Jo atsakymas buvo ne mažiau intriguojantis nei jų santykių pokytis.

Aš jau buvau pasiruošęs išeiti iš darbo. Norėjau išeiti. Maniau, kad nebepakęsiu jo priekabių nė dienos. Vieną dieną pasiguodžiau draugui, kuris dirba kitoje kompanijoje. Jis išklausė ir patarė man: „Tu gali išeiti iš gero darbo arba gali pradėti vadovauti savo vadovui... jei jis – tavo vadovas, dar nereiškia, kad negali išsiaiškinti, kas jam patinka, ir naudodamas tai jam vadovauti...“

Aš apie tai pagalvojau ir tuomet labiau iš smalsumo nusprendžiau pabandyti. Analizavau tą žmogų, sužinojau apie jį viską: jo stilių, teigiamas ir neigiamas savybes. Užuot susinervinęs, kai jis padaro ką nors, kas man nepatinka, prisimindavau ateičiai, kad galėčiau panaudoti savo naudai. Stebėjau, kaip jis stovėdamas trina rankas, kai nėra dėl ko nors įsitikinęs. Išmokau suprasti, kada jis patiria stresą. Sužinojau jo pomėgius ir tai, ko jis nemėgsta, taip pat jo trūkumus. Pavyzdžiui, pastebėjau, kad jis paskiria užduotis ir vėliau nestebi rezultatų, ir jam reikia žmogaus, kuris galėtų tai padaryti už jį ir pateikti informacijos.

Pradėjau informuoti savo vadovą apie savo ir kitų darbuotojų rezultatus. Tuomet supratau, kad jis nemėgsta planuoti, todėl pradėjau tai daryti už jį.

Manau, tai ir buvo raktas į mano sėkmę. Greitai pasidariau nepakeičiamas. Tai atsipirko.

Šį atvejį pateikėme todėl, kad tai – vienas ryškiausių pavyzdžių, kokį kada nors matėme, kaip galima vadovauti vadovui, ir jame daug vertingų pavyzdžių, iš kurių galima pasimokyti.

Visų pirma Jono pavyzdys rodo, jog visai nebūtina mėgti savo vadovą (ar kad vadovas jus mėgtų), kad jums pasisektų. Nebūtina vadovui visada (ar beveik visada) pritarti. Vadovo charakterio bruožai neprivalo patikti. Jei nesusitelksite ties nemėgstamais dalykais, o išanalizuosite vadovo pomėgius, motyvaciją, silpnąsias vietas, tuomet galėsite prie jo prisitaikyti ir sėkmingai vadovauti savo vadovui.

Analizuojant savo vadovo elgesį reikėtų atsižvelgti į keletą veiksnių. Vienas iš jų – kelti klausimą, ar vadovas nori būti informuojamas nuolat. Kai kurie vadovai nori žinoti viską ir priimti visus sprendimus. Kiti nori žinoti tik pagrindines problemas ir pasitiki pavaldinių priimamais sprendimais. Jums gali nepatikti, jei jūsų vadovas atitinka pirmąją kategoriją, bet būsite daug laimingesni, jei tai pripažinsite ir prisitaikysite.

Kitas svarbus veiksnys – tai, kaip vadovas priima sprendimus. Kai kurie vadovai, prieš priimdami sprendimą, išanalizuoja daug informacijos. Kiti priima subjektyvius sprendimus, remdamiesi nuojauta ir trupučiu informacijos. Jei vadovas vis prašo pateikti daugiau informacijos, jį galime priskirti prie pirmosios kategorijos. Antrosios kategorijos vadovus galime išskirti pagal vengimą skaityti ataskaitas ir analizuoti informaciją. Jie, susidūrę su sunkiu sprendimu, dažnai kreipiasi į savo pavaldinius patarimo. Jei dirbate pas tokį vadovą, būsite daug pranašesnis, jei žinosite, kaip atsakyti į jo klausimus, ir turėsite medžiagos, kuri pagrįs jūsų patarimus.

Be to, vadovai skiriasi tuo, kokiam bendravimui teikia pirmenybę – žodiniam ar raštiškam. Vieni mėgsta, kad jiems būtų pranešta apie svarbius pokyčius, kiti nori, kad viskas būtų surašyta laiške. Kai kurie pageidauja gauti informacijos ir žodžiu, ir raštu (kad pagrįstų informaciją ar kad tiesiog apie ją primintų). Stebėkite, kaip kiti bendrauja su jūsų vadovu, ir pasitelkite tą būdą, kuris leidžia veiksmingiausiai perduoti informaciją.

Labai svarbu identifikuoti vadovo silpnąsias savybes, nes galėsite jam padėti tose srityse ir tapsite labai vertinamu pavaldiniu. Šiuo atveju reikia elgtis atsargiai ir diplomatiškai. Juk nenorite pasakyti: „Klausyk, matau, kad tau čia nekaip sekasi, tai gal galiu padėt?..“ Mūsų draugo Jono pavyzdžiu, pasiūlykite savo pagalbą negrėsmingu būdu. Vadovas supras, ką darote, ir įvertins subtilumą.

Dar reiktų apsvarstyti vadovo pomėgius ir prioritetus. Žinoma, reikia vengti to, kas erzina vadovą. Pavyzdžiui, gal jums atrodo, kad vertėtų nueiti į profesionalius seminarus, o vadovas mano, kad tokie užsiėmimai yra laiko švaistymas, neprotinga leisti kompanijos pinigus ir eiti į brangius, ilgai trunkančius seminarus. Sužinokite, kam vadovas teikia pirmenybę, ir į šias sritis sutelkite visą dėmesį. Tačiau turėtumėte tai daryti atsargiai. Negalima ignoruoti savo

darbo ir daryti tik tai, kas svarbu vadovui. Venkite to, ko nemėgsta vadovas, ir sutelkite visas savo pastangas į tuos projektus, kuriems vadovas teikia pirmenybę.

Nuosmukio įveika

Jokia diskusija apie karjeros planavimą nebūtų visavertiška, jei nebūtų paliesti karjeros nuosmukiai. Visoms karjeroms būdingi pakilimai ir nuosmukiai. Teigiami veiksniai suteikia džiaugsmo: pareigų pakėlimas, atlyginimo augimas, daugiau atsakomybės, sėkminga prekyba ir paprastas pasitenkinimas gerai atliktu darbu – visa tai yra gera patirtis. Deja, karjeros nuosmukiai gali sukelti labai stiprius neigiamus jausmus. Pagrindiniai dalykai, kuriais nusiviliama – tos pačios pareigos, atlyginimo nepadidinimas, pareigų pažeminimas, atleidimas iš darbo. Tyrimai rodo, kad bent vienas iš šių nuosmukių pasitaiko daugelio žmonių karjeroje.

Tai, kaip tvarkomės su šiais nuosmukiais, svarbu ne tik dėl to, kaip kiti mus priima, bet ir kaip mes patys save vertiname. Jei jūsų pareigos nepakeliamos ir dėl to konfliktuojate su vadovu, jis tikės gerai nusprendęs paaukštinti kito žmogaus pareigas. Jei sukate galvą dėl negauto paaukštinimo, tik padidinate problemą, nes tampate apgailėtini. Tai taikytina visiems karjeros nuosmukiams.

Nustatyta, kad, susidūrus su nuosmukiais, geriausia nerodyti emocijų ir būti objektyviems. Įvertinkite nuosmukio veiksnius. Jei negavote paaukštinimo, gal kitas žmogus buvo labiau kvalifikuotas? Jei praradote darbą, ar tai nuo jūsų nepriklausė? Jei vadovas pakelia atlyginimą mažiau, nei tikėjotės, ar jūsų darbas tikrai buvo vertas aukštesnio įvertinimo? Jei objektyviai viską apsvarstę padarėte išvadą, kad su jumis elgėsi neteisingai, turite apsispręsti: galite ir toliau stengtis, puikiai atlikti savo darbą ir laukti, kol situacija pasikeis, arba galite pradėti ieškoti kito darbo.

Ar verta ieškotis naujo darbo?

Daugelis žmonių savanoriškai pakeičia darbovietę dėl to, kad suvokia neturį karjeros augimo galimybių kompanijoje. Priimdami sprendimą keisti darbą, susiduriate su šiais pagrindiniais klausimais: ar jums patinka dabartinis darbas ir kiek jis atitinka jūsų karjeros planus? Ar ateityje planuojate eiti gerokai aukštesnes pareigas, nei einate dabar? O gal jaučiatės nusivylęs, nes negavote paaukštinimo ar didesnės algos, kurios nusipelnėte? Jei pasirodys, kad atsiliekate nuo savo karjeros planų, ar jūsų karjeros planas vis dar realistiškas? Visi šie klausimai labai svarbūs nustatant, ar jūsų darbas yra tas, kurio norite.

Jei esate nusivylęs savo pozicija organizacijoje ir, objektyviai save įvertinęs, manote, kad padėtis netinkama, rekomenduojame pasikalbėti su savo vadovu. Būkite diplomatiškas ir negrasinkite, kad išeisite iš darbo. Paklauskite vadovo, ką jis jums numatęs ateityje, ir paaiškinkite savo karjeros perspektyvas. Jei jūsų požiūriai nesutampa, paklauskite, ką turėtumėte padaryti, kad pakeistumėte šią situaciją. Eidami į tokį pokalbį turite suprasti, kad daugelis vadovų jausis nepatogiai ir, deja, ne visi vadovai į jūsų klausimus atsakys nuoširdžiai. Ir tik jūs vienas galite spręsti, ar atsakymai teisingi.

Jei nuspręsite ieškotis darbo kitur, neskubėkite ir niekam neprasitarkite, kad ieškote darbo. Rekomenduojame nesakyti to nė vienam organizacijos darbuotojui. Informacija gali netyčia nutekėti net iš artimiausių draugų. Nesvarbu, kaip neigiamai esate nusiteikęs vadovų atžvilgiu, neišeikite iš darbo, kol nesusiradote naujo (bedarbiui daug sunkiau susirasti darbą). Nepriimkite pirmo pasitaikiusio darbo pasiūlymo, kol neįsitikinote, kad jis atitinka jūsų karjeros planus.

Apibendrinant galima teigti, kad, kylant vadybininkų pareigoms, keičiasi jų poreikiai. Todėl reikia nustatyti reikalavimus kiekvienai vadovo pozicijai. Tačiau yra keli aspektai, padedantys sėkmingai vadovauti, kurie nepriklauso nuo vadovavimo lygmens. Kai kurie aspektai yra pastovūs, kiti būdingi tik specifinėms organizacijoms. Pagrindiniai sėkmingo vadybinio darbo reikalavimai yra santykiai su vadovu ir sugebėjimas objektyviai, neemocingai susitaikyti su karjeros nuosmukiu. Šio skyriaus pabaigoje aptarėme naujo darbo paieškas ir kriterijus, kuriais reikėtų vadovautis priimant tokį sprendimą. Visi šie kriterijai yra esminiai planuojant karjerą, bet tikriausiai nė vienas nėra toks svarbus kaip pats pirmasis – savitas karjeros sėkmės apibūdinimas.

Šaltiniai: http://elinara.ktu.lt/plc/cdk-igudziai/174094.html; http://EzineArticles.com/?expert=LongYunSiang; http://EzineArticles.com/5871150.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI

1. Kodėl organizacijos turi planuoti žmonių išteklius? Kodėl vienoms organizacijoms reikalinga sudėtingesnė ir smulkesnė žmonių išteklių sistema negu kitoms?
2. Kokia yra strateginio žmonių išteklių planavimo nauda?
3. Kada protiniai (angl. *judgmental*) paklausos prognozavimo metodai yra geresni už matematinius? Kada atvirkščiai?
4. Paaiškinkite, kaip mokymosi kreivė padeda prognozuoti paklausą.
5. Kodėl vidinė darbo jėgos pasiūla nėra pastovi? Kaip organizacijos gali kontroliuoti vidinės darbo jėgos pasiūlą?
6. Aprašykite analizės (būsimos vidinės darbo jėgos pasiūlos prognozavimo metodo) privalumus ir trūkumus.
7. Nemoderni organizacija ruošiasi pirmą kartą sistemiškai planuoti žmonių išteklius. Be to, žmonių išteklių planavimo funkcija organizacijoje turi mažai galios arba ja nepasitikima, nors žmonių išteklių vadovas yra kvalifikuotas, neseniai pasamdytas verslo administravimo magistro laipsnį turintis žmogus. Organizacijos aplinka yra gana stabili, duomenys apie ankstesnį personalo lygį yra prieinami. Kokį žmonių išteklių metodą arba metodus jūs rekomenduotumėte šioje situacijoje? Kodėl?
8. Kokios informacijos apie išorinę darbo jėgos rinką gali prireikti žmonių išteklių planuotojui?
9. Kaip kitame amžiaus dešimtmetyje etninių ir demografinių bruožų pokyčiai gali paveikti organizacijas?
10. Remdamiesi savo patirtimi paaiškinkite, kokiais įgūdžiais, požiūriais, darbo vertybėmis ir perspektyvomis gali skirtis vaikų turintys ir neturintys žmonės? Kaip šie skirtumai gali paveikti dviejų grupių darbo santykius?
11. Ar norėtumėte būti kontingentiniu darbuotoju (galinčiu dirbti kitose kultūrose)? Kodėl arba kodėl ne? Kokie yra kontingentinių darbo vietų privalumai ir trūkumai?
12. Ką gali padaryti organizacija, kai numatoma darbo jėgos stoka?

13. Ką gali padaryti organizacija, kai numatoma, kad vidinė darbo jėgos pasiūla viršys paklausą?
14. Kokie tikslai yra keliami planuojant vadovų eiliškumą? Kokie yra veiksmingos vadovų eiliškumo planavimo sistemos bruožai?
15. Aptarkite tokį teiginį: „Tiktai kvailiai galėtų imtis ilgalaikio žmonių išteklių planavimo."
16. Aprašykite, kaip norėtumėte, kad jūsų darbdavys įsitrauktų į jūsų karjeros planavimą. Koks turi būti jūsų vaidmuo ir įsipareigojimai planuojant savo karjerą?
17. Kaip keičiasi tradiciniai karjeros planavimo modeliai ir kodėl? Ar jūsų siekiama karjera dera su vykstančiais pokyčiais? Koks karjeros planavimo modelis jums labiausiai patinka?

PRATIMAI

1 pratimas. Planuojant jūsų karjerą: alternatyvų apsvarstymas

Suskirstykite studentus į kelias grupes po 3–5 žmones, kad kiekvienoje grupėje būtų tos pačios specialybės studentai.

1. Kiekvienas turi užpildyti kairjįį stulpelį nurodydamas(-a), kaip jis (ji) įsivaizduoja savo idealų darbą ateityje. Jeigu sunku atlikti šią užduotį, jums greičiausiai reikėtų daugiau laiko skirti savianalizei: kuo labiausiai mėgstate užsiimti; ko tikitės iš savo gyvenimo ir karjeros; kokios yra jūsų silpnosios ir stipriosios savybės? Taip pat gali būti naudinga susirinkti daugiau duomenų apie karjeros galimybes pagal jūsų specialybę.

2. Aptarkite kiekvieno pateiktus įvairius karjeros kelius. Kodėl skiriasi prioritetai? Ar kiekvienas karjeros kelias bus pasiektas? Ar tikėtina, kad jūsų prioritetai pasikeis laikui bėgant ir dėl to, kad keičiasi jūsų ne darbo įsipareigojimai? Ar savo plane pažymėjote papildomą išsilavinimą? Kiek pasitikite, kad vienas stabilus darbdavys galės suteikti visas galimybes jūsų karjerai? Kiek jums yra svarbus platus pasirinkimas ir geografinė vieta? Ar manote, kad jūsų sutuoktinis irgi sieks karjeros?

3. Aptaręs su grupe, kiekvienas turi dešiniajame stulpelyje aprašyti alternatyvų karjeros kelią, kuris jį (ją) tenkintų panašiai.

Metai nuo universiteto baigimo	Ideali darbo situacija	Alternatyvi darbo situacija
1		
2		
5		
30		
40		

2 pratimas. Paklausos ir pasiūlos prognozavimas

Dabar yra 2000 m. sausio mėn. Jūsų užduotis – numatyti 2001 m. sausio mėnesio kiekvienos darbo kategorijos pasiūlą ir paklausą bei suplanuoti, ką reikia atlikti, kad paklausa būtų patenkinta.

1. Jūsų 700 darbuotojų šiais metais pagamins 100 000 gaminių. Gamyklos patobulinimai, numatyti atlikti iki 2000 m. gruodžio mėn., leis gaminti 120 000 gaminių. Planuojate pasamdyti daugiau darbuotojų, kad būtų išnaudotos visos naujos galimybės 2001 m. Patobulinimai taip pat padidins darbuotojų produktyvumą 5 proc.

2. Naudojant naują sąskaitų tvarkymo sistemą, klerkų produktyvumas padidės 135 proc. Klerkų darbo apkrova nepasikeis.

3. Kadangi nebus vykdomas didelis užsakymas, reikės mažiau pardavėjų. Įvertinta, kad 40 pardavėjų personalo pakaks dirbti 2001 m. pradžioje.

4. Vadybininkų ir darbininkų santykis turi likti toks pats.

Pasiūla

Dabartinis darbuotojų skaičius (2000 m. pradžia)	Tikimybės matrica				
	Darbininkai	Klerkai	Pardavėjai	Vadybininkai	Išeiga
700 darbininkų	,80	0	0	0	,20
150 klerkų	,10	,80			,10
50 pardavėjų			,80	,10	,10
100 vadybininkų				,90	,10

Prognozė

	Darbininkai	Klerkai	Pardavėjai	Vadybininkai
Prognozuojama 2001 m. sausio mėn. pasiūla				
Prognozuojama 2001 m. sausio mėn. paklausa				
Skirtumas				

3 pratimas. Žmonių išteklių planavimas ir internetas

Suraskite internete paskutines prognozes apie JAV gyventojų skaičių ir sudėtį, darbo jėgą, nedarbo lygį. Pabandykite surasti panašios informacijos apie savo miestą. Kaip galėtumėte panaudoti šią informaciją planuodami žmonių išteklius?

Paieškokite internete papildomos informacijos, kuri gali būti panaudota planuojant žmonių išteklius.

3.1 pavyzdys

„Brooks Beverage Management, Inc."

„Brooks Beverage Management Inc." (BBMI) yra gaiviuosius gėrimus į butelius pilstanti kompanija, veikianti Olandijoje, Michigane. Šaltųjų gėrimų rinkos nuosmukis numatomas žiemą, kai daug vartotojų pradės vartoti daugiau karštųjų gėrimų. Dėl to prognozuojamas apie 55 darbuotojų perteklius nuo rugsėjo iki kovo mėn. Atleidus šiuos darbuotojus, paskui bus labai sunku ir brangu juos pakeisti. Kiekvienas, prieš gaudamas atitinkamą kvalifikaciją, yra mokomas 3 mėnesius. Nedarbo lygis labai žemas, 3 proc., todėl bet kas, atleistas iš darbo, bus pasamdytas konkurentų ir jo nebus galima pasamdyti pavasarį, kai laikysis paklausos pikas. BBMI užsibrėžė uždavinį visiems savo padaliniams pateikti savo pasiūlymus, kaip išspręsti šią problemą. Ką galėtumėte pasiūlyti, kad organizacijoje liktų profesionalūs darbuotojai, nes jų reikia kiekvienais metais? Būkite kūrybingi!

Šaltinis: Frazee, V. (1996). Share Thy Neighbor's Workers. *Personnel Journal*, June, 81–84.

4 pratimas. Lankstumo įgūdžiai

Andy Grove'as, korporacijos „Intel" pirmininkas, nurodo pagrindinę taisyklę, kurią privalo pripažinti kiekvienas: nesvarbu, kur dirbtumėte, jūs nesate darbuotojas, nebent turite reikalų su vienu darbuotoju – su pačiu savimi. Jūs susiduriate su didžiule kitų verslų konkurencija. Valdote savo karjerą kaip vienintelis savininkas. Valdant savo paties karjerą A. Grove'as rekomenduoja užduoti sau tris pagrindinius klausimus:

1. *Ar kuriu tikrąją vertę?* Jūs kuriate tikrąją vertę nuolat ieškodamas būdų, kaip savo organizacijoje padaryti ką nors išties geriau. Iš esmės kiekvieną savo darbo dieną turėtumėte praleisti didindami žmonių, už kuriuos esate atsakingas, darbo našumo vertę.
2. *Ar įsigilinu į tai, kas vyksta aplink mane? Aplink kompaniją? Pramonės šaką?*
3. *Ar išbandau naujas idėjas, naujas technikas bei technologijas?* Išbandykite tai asmeniškai – ne tik skaitykite apie visa tai.

Išlikimo pagrindą sudaro kasdienis didesnės vertės kūrimas ir lankstumas. Norėdami įvertinti turimus lankstumo įgūdžius, galite pasinaudoti toliau pateikiamu testu.

Įvertinkite savo lankstumo įgūdžius

Naudodami toliau pateikiamą skalę, įvertinkite kiekviename klausime aprašyto elgesio dažnį. Tuščioje vietoje prieš pateiktą aprašymą įrašykite atitinkamą skaičių (1–7).

Retai	Nereguliariai	Atsitiktinai	Įprastai	Dažnai	Beveik visada	Nuolat
1	2	3	4	5	6	7

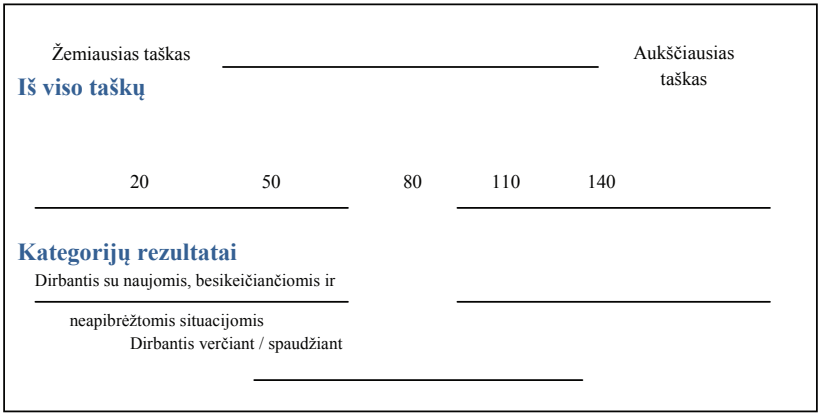
____ 1. Susitvarkau su daugybe užduočių, su besikeičiančiais reikalavimais.
____ 2. Derinu darbo planus pagal naujas aplinkybes.
____ 3. Keičiu taisykles ir veikimo būdą, kad patenkinčiau esamus poreikius ir įgyvendinčiau esamus tikslus.
____ 4. Dirbu su neapibrėžtomis užduotimis, kai tai neišvengiama. Kai įmanoma, panaudoju jas įgyvendindamas(-a) tolimesnius savo tikslus ir siekius.
____ 5. Pertvarkau darbus ar asmeninį grafiką, kad galėčiau laiku atlikti reikiamus darbus.
____ 6. Kritiškose situacijose pirmiausiai reaguoju į labiausiai neatidėliotinus poreikius.
____ 7. Keičiu savo prioritetus, kad galėčiau prisitaikyti prie nenumatytų įvykių.
____ 8. Susitvarkau su savo darbo pertekliumi paprašydamas(-a) kitų pagalbos ar perduodamas(-a) atsakomybę kitiems.
____ 9. Būdai, kaip tvarkau reikalus, skiriasi pagal kliento poreikius ir asmenybę.
____ 10. Padedu kitiems geriau atlikti savo darbą arba paskiriu užduotis, kurios skatintų juos tobulėti.
____ 11. Pripažįstu savo vadovo autoritetą, bet ir toliau vadovaujuosi savo iniciatyva ir atkaklumu.

____ 12. Gerai dirbu su visų asmenybių tipų žmonėmis.
____ 13. Lyginu savo atliktą darbą ir gaunamą grįžtamąjį ryšį.
____ 14. Taisau atlikto darbo, kuris buvo man priskirtas, trūkumus.
____ 15. Kai nesutinku su tuo, kaip vadovas įvertina mano darbą, apsvarstau mūsų nuomonių skirtumus.
____ 16. Siekiu mokymų ir užduočių, kurie man padėtų pagerinti darbo įgūdžius.
____ 17. Nesutampant nuomonėms dėl darbo problemų reikalų, to nesuasmeninu ir susitelkiu ties faktais.
____ 18. Vertinu kompromisą, kad problemos būtų sprendžiamos.
____ 19. Ieškau naujų ir geresnių būdų, kaip atlikti savo pareigas ir įgyvendinti atsakomybes.
____ 20. Siūlau įveikti visus nesutarimus.

A lentelė. Lankstaus elgesio anketos taškų skaičiavimas

Įgūdžių sritis	Teiginio numeris	Taškų skaičius
Dirbantis su naujomis, besikeičiančiomis ir neapibrėžtomis situacijomis	1, 2, 3, 4	
Dirbantis verčiant / spaudžiant	5, 6, 7, 8	
Turintis prekybinių reikalų su įvairių asmenybių tipų žmonėmis	9, 10, 11, 12	
Įvertinantis grįžtamąjį ryšį	13, 14, 15, 16	
Sprendžiantis konfliktus	17, 18, 19, 20	
Iš viso taškų		

B lentelė. Lankstaus elgesio anketos taškų įvertinimas



Lankstaus elgesio anketos taškų skaičiavimas

A lentelė leidžia apibendrinti jūsų anketos atsakymus. Tai padės jums nustatyti savo stipriąsias savybes ir tiksliai apibrėžti sritis, kuriose reikia tobulėti.

B lentelė parodo jūsų surinktų visų taškų ir kiekvienos kategorijos taškų kreives; pateikiant jas remiamasi anketoje pateikiamų teiginių atsakymais. Kiekviena kreivė atspindi kontinuumą nuo žemiausio iki aukščiausio taško. B lentelė grafiškai parodo, kokią vietą užimate penkių lanksčių elgesio manierų sistemoje. Jei buvote pats(-i) sau nuoširdus(-i), dabar geriau suvokiate savo silpnąsias ir stipriąsias savybes.

Parengta pagal: Fandt, 1994.

ŠALTINIAI IR REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA

1. *10 lyderio požymių. Prieiga per internetą:* http://blog.lyga.lt/2008/09/22/10-lyderio-pozymiu/.
2. *Achieve Career Success with 5 Ds*. Prieiga per internetą: http://careers.jobstreet.com.my/career-advancement/achieve-career-success-with-5ds.
3. Aidis, R. (2006). From Business Ownership to Informal Market Traders: The Characteristics of Female Entrepreneurship in Lithuania. In Welter, F.; Smallbone, D.; Isakova, N. (Eds.). *Enterprising Women in Transition Economies* (pp. 119–142). Hants, UK: Ashgate.
4. Aidis, R. (2008). Our Future Looks Even More Promising! The Case of Libra Holding in Lithuania. In Aidis, R.; Welter, F. (Eds.). *The Cutting Edge: Innovation and Entrepreneurship in New Europe* (pp. 90–110). Northampton, MA: Edward Elgar.
5. Akudovičiūtė, A.; Bučaitė, J.; Grakauskas, Ž.; Žibėnienė, G. (2007). *Mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo vadovas studentui*. Vilnius.
6. Archambeau, K. (2007). *Grakščiais žingsneliais į karjeros aukštumas*. Vilnius: Algarvė.
7. Arnold, J. (1997, 2005). *Managing Careers into 21st Century*. Sage Publications Company.
8. Arnold, J.; Jackson, C. (1997). The New Career: Issues and Challenges. *British Journal of Guidance and Counseling*, 25 (4), 427–434.
9. Arthur, M.; Hall, D.; Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory*. UK: Cambridge University Press.
10. Arthur, M. B.; Inkson, K.; Pringle, J. K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London, UK: Sage.
11. Arthur, M. B.; Rousseau, D. (Eds.) (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
12. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
13. Barney, J.; Lawrence, B. (1989). *Pin Stripes, Power Ties and Personal Relationships: The Economy of Career Strategy*. UK, Cambridge: Cambridge University Press.
14. Baruch, Y. (1999). Integrated Career Systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432–457. Emerald Group Publishing.
15. Baruch, Y. (2003a). Career Systems in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices. *Personnel Review*, 32 (2), 231–251. Emerald Group Publishing.

16. Baruch, Y. (2003b). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 9 (1), 58–73. Emerald Group Publishing.
17. Bell, N. E.; Staw, B. M. (1989). People as Sculptors versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations. In Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. (Eds.). *Handbook of Career Theory* (pp. 232–251). Cambridge, England: Cambridge University Press.
18. Benko, C. (2007). *Mass Career Customization: Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce*. Harvard Press.
19. Benko, C.; Anderson, M. (2010). *The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work*. Harvard Business Press.
20. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
21. Bolles, D. (1970). *What Color Is Your Parachute?* San Francisco Bay Area.
22. Bowen, D.; Ledford, G.; Nathan, B. (2013). Hiring for the Organization, not the Job. *Academy of Management Perspectives*, 27 (3).
23. Briggs-Myers, I.; Myers, P. (1993). *Gifts Differing: Understanding Personality Types.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
24. Burgoyne, J.; Germain, C. (1984). Self Development and Career Planning: An Exercise in Mutual Benefit. *Personnel Management*, April.
25. Burgoyne, J.; Pedler, M.; Boydell, T. (1994). *Towards the Learning Company*. Maidenhead: McGraw-Hill.
26. Carrington, L. (2005). *A Waste of Talent*. Prieiga per internetą: www.hrmagazine.co.uk (žiūrėta 2012 05 06).
27. Chapman, A. (1993). Language and Learning in School Mathematics: A Social Semiotic Perspective. *Issues in Educational Research*, 3 (1), 35–46.
28. Clarke, M. (2009). Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability. *Career Development International*, 14 (1), 8–28. Emerald Group Publishing. ISSN: 1362-0436.
29. Corporate Leadership Council in News. (2005). *Identifying, Developing and Retaining Future Leaders*, 8 (November).
30. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
31. Covey, S. R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster.
32. Cozma, I. (2008). Karjeros planavimas ir vystymas. *Profesinio konsultavimo metodai ir technikos*, I. Švietimo mainų paramos fondas, projektas „Euroguidance".
33. Čiutienė, R. (2006). *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM.
34. Čiutienė, R.; Sakalas, A.; Neverauskas, B. (2006). Influence of Personal Interests on Formation of Modern Career. *Inžinerinė ekonomika*, 5, 99–106. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
35. Derr, C. (1986). *Managing the New Careerists*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

36. Derr, C. B.; Laurent, A. (1989). The Internal and External Career: A Theoretical and Cross-Cultural Perspective. In Arthur, M.; Hall, D.; Lawrence, B. (Eds.). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
37. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
38. Dries, N.; Pepermans, R. (2008). Real High-Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organisations and High Potentials. *Personnel Review*, 37 (1), 85–108. Emerald Group Publishing. ISSN: 0048-3486.
39. Driver, M. (1979). *Career Concepts and Career Management in Organisations*. NJ: Prentice Hall.
40. Drūteikienė, G.; Seiliūtė, J. (2009). Socialinės atsakomybės vieta verslo organizacijos strategijoje. *Ekonomika*, 88, 130–143.
41. Enkelmann, N. (2010). *Charizma. Į profesinę ir asmeninę sėkmę – per asmenybę*. Vilnius: Algarvė.
42. Fandt, P. M. (1994). *Management Skills. Practice and Experience, Assess Your Flexibility Skills*, p. 431–433.
43. Fisher, R. (2001). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
44. Flacharty, J. (1998). *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Oxford: Butterworth Heimemann.
45. Frazee, V. (1996). Share Thy Neighbor's Workers. *Personnel Journal*, June, p. 81–84.
46. Frieze, I. H.; Olson, J. E.; Murrell, A. J.; Selvan, M. S. (2006). Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*, 54 (1/2), 83–93.
47. Gagné, F. (2000). Understanding the Complex Choreography of Talent Development through DMGT-Based Analysis. In Heller, K. A.; Mönks, F. J.; Sternberg, R. J.; Subotnik, R. F. (Eds). *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 67–79). 2nd edition. Oxford: Elsevier Science Ltd.
48. Gardner, H. (2003). *Multiple Intelligences after Twenty Years*. Harvard Graduate School of Education.
49. *Geros manieros – pusė karjeros*. (2002) / Sud. I. Aleksaitė, N. J. Jazbutytė. Vilnius: Mintis.
50. Giles, M.; West, M. (1995). People as Sculptors versus Sculptures: What Shape Career Development Programmes? *Journal of Management Development*, 14 (10), 48–63.
51. Gray, C. F.; Larson, E. W. (2000). *Project Management: The Managerial Process*. Singapore: McGraw-Hill.
52. Grakauskas, Ž.; Valickas, A.; Chomentauskas, G. ir kt. (2012). *Karjeros valdymo vadovas studentui*. Vilniaus universiteto Karjeros centras. Vilnius: UAB „Žmogaus studijų centras".
53. Grakauskas, Ž.; Valickas, A.; Rosinaitė, V.; Antanaitytė, N.; Kiesaitė, D. (2007). *Savęs pažinimo vadovas studentui*. Vilnius.
54. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis,* 5.

55. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, p. 5–8. ISBN 9955-497-71-8.
56. Greenberg, E. M. (2008). *Career Models Are Changing for Younger Generation*. Prieiga per internetą: http://www.silverplanet.com/silver-planet-aging/dr-ellie-greenberg/career-models-are-changing-younger-generation/37202 (žiūrėta 2012 04 25).
57. Greenhaus, J. H.; Callanan, G. A. (2006). *Encyclopaedia of Career Development*. London, Thousand Oaks: Sage Publications, 949 p.
58. Greenhaus, J.; Callanan, G.; Godshalk, V. (2009). *Career Management*. The Dryden Press.
59. Grigas, R. (1989). *Sau ir pasauliui. Šiek tiek ištęstas pasakojimas apie tai, ar teisus Deilas Karnegis*. Vilnius.
60. Gunz, H. (1988). Careers and the Corporate Climbing-Frame. *Human Relations*. SAGE.
61. Gusčiuvienė, V. Prieiga per internetą: <http://www.darzelisruta.puslapiai.lt/teveliams/kas%20tai%20talentas.doc> (žiūrėta 2012 10 28).
62. Hall, D. and assoc. (Eds.) (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
63. Hall, D. and assoc. (1999). *Career Development in Organizations.* Prentice Hall.
64. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
65. Hallahan, D. P.; Kauffman, J. M. (2003). *Ypatingieji mokiniai: specialiojo ugdymo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
66. Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
67. Heckman, J. J.; Heinrich, C. J.; Courty, P.; Marschke, G.; Smith, J. (Eds.) (2011). *The Performance of Performance Standards*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
68. Herr, E. L. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *Career Development Quarterly*, 49 (3), 196–211.
69. Herr, E. L.; Cramer, S. H. (1988). *Career Guidance and Counseling through the Lifespan.* Boston: Scott, Foresman.
70. Herriot, P. (1995). *The Management of Careers*. London: Institute of Personnel and Development.
71. Hirsh, W. (2003). Careers in Organisations: Time to Get Positive. Presentation given to the *Guidance Council Annual Meeting*, 1 October 2003.
72. Hirsh, W.; Jackson, Ch. (1996a). *Managing Careers in Large Organizations*. Brighton: Institute for Employment Studies.
73. Hirsh, W.; Jackson, Ch. (1996b). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*. IES Report 305, Brighton: Institute for Employment Studies.
74. Hirsh, W.; Jackson, Ch.; Kidd, J. M. (2001). *Straight Talking: Effective Career Discussions at Work*. Cambridge, NICEC/CRAC.
75. Holbeche, L. (2001). *Aligning Human Resource and Business Strategy*. 2nd edition. UK, Oxford: Butterworth-Heinemann.

76. Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
77. *Individuali karjeros vadyba*. (2006). Iš anglų k. vertė Arvydas Okas. Vilnius: Verslo žinios.
78. Inkson, K.; Arthur, M. (2001). How to Be a Successful Career Capitalist. *Organisational Dynamics*, 30 (1), 48–58.
79. Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Butterworth-Heinemann: Elsevier Ltd.
80. Jaloveckienė, A.; Juraškienė, G. (2005). Horizontali karjera: daugiau galimybių įmonėms ir darbuotojams. *Verslo žinios*, *Karjera ir vadyba*, 52 (kovo 3), 1–2.
81. Jaques, E. (2002). *Social Power and the CEO: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System*. Greenwood.
82. Javitch, D. (2010). *7 Steps to Defuse Workplace Tension. Don't Let Unresolved Conflict Poison Your Office*. Prieiga per internetą: http://www.entrepreneur.com/article/207680#ixzz2VkTWRzgC (žiūrėta 2010 04 21).
83. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: KTU.
84. Kareckaitė, D. (2006). *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje*. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Mokslinė elektroninė biblioteka.
85. Kato, I.; Suzuki, R. (2006). Career "Mist," "Hope," and "Drift": Conceptual Framework for Understanding Career Development in Japan. *Career Development International*, 11 (3), 265–276. Emerald Group Publishing. ISSN 1362-0436.
86. Kaufman, H. (1974). *Obsolescence and Professional Career Development*. NY: AMACOM.
87. Kelly, M. (2006). *Gyvenimo ritmas. Kasdienio gyvenimo tikslas ir aistra*. Kaunas: Dajalita.
88. Kilmann, R.; Kilmann, I. (Eds.) (1996). *Managing EGO Energy. The Transformation of Personal Meaning into Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
89. Kolbe, K. (2003). *Powered by Instinct: 5 Rules for Trusting Your Guts*. Monumentus Press.
90. Kolbe, K. (2004). *Pure Instinct: The M.O. of High Performance People and Teams*. Monumentus Press.
91. Koskina, A. (2008). The "Pros" and "Cons" of Career Development in the Greek Public Sector. *Personnel Review,* 37 (3), 264–297. Emerald Group Publishing. ISSN 0048-3486.
92. Kram, K. E.; Higgins, M. A. (2009). A New Mindset on Mentoring: Creating Developmental Networks at Work. *Sloan Management Review*, January. Online.
93. Kučinskienė, R. (2003). Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 7, 72–82. Kaunas: VDU.
94. Kvašienė, R. (2011). *Lankstaus darbo laiko organizavimas: darbuotojų motyvacijos aspektas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra.

95. Kvedaravičius, J.; Lodienė, D. (2002). Organizacijos vystymosi galimybės ir jo praktiniai žingsniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 22, 131–146.
96. Kvieskienė, G.; Railienė, A. (2006). *Asmenų, esančių dalinėje ir visiškoje socialinėje atskirtyje, „Asmeninės karjeros" planavimo metodika*. Prieiga per internetą: http://www3.webng.com/socmok/news/Karjeros_planavimas_10.12/karjeros_planavimo_metodika.pdf (žiūrėta 2012 10 28).
97. Lazdauskaitė, J. (2011). *Ekonomikos nuosmukio poveikis finansų sektoriaus įmonės darbuotojų motyvavimui*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra.
98. Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. NY: Knopf.
99. Levinson, D. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 41 (1), 3–13.
100. Levinson, D.; Levinson, J. (1996). *Seasons of a Woman's Life*. NY: Knopf.
101. *Lietuvoje darbdaviai linkę darbuotojus motyvuoti nebe pinigais*. Prieiga per internetą: http://www.15min.lt/naujiena/pinigai/finansai/lietuvoje-darbdaviai-linke-darbuotojus-motyvuoti-nebe-pinigais-662-192182#ixzz2Ma8OXdgn (žiūrėta 2012 09 30).
102. Lindsay, P.; Stuart, R. (1997). Beyond The Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21 (1), 26–33.
103. Lock, R. D. (2005a). *Job Search*. Thomson Brooks/Cole.
104. Lock, R. D. (2005b). *Taking Charge of Your Career Direction*. Belmont: Thomson Brooks/Cole.
105. London, M. (1993). Career Motivation of Full and Part-Time Workers in Mid and Late Career. *International Journal of Career Management*, 5 (1), 21–29.
106. Mai, J. (2011). *Karjeros biblija*. Vilnius: Alma littera.
107. Mayrhofer, W.; Meyer, M.; Steyrer, J.; Maier, J.; Langer, K.; Hermann, A. (2004). *International Career Habitus – Thick Descriptions and Theoretical Reflections*. Academy of Management, New Orleans, USA. Prieiga per internetą: http://www.wu.ac.at/project/vicapp/mh_etal_int_carrhab_aom04.pdf.
108. *Managing Yourself for the Career You Want (The Results-Driven Manager Series)*. (2004). By Harvard Business School Press.
109. McCartney, C.; Garrow, V. (2006). *The Talent Management Journal*. Horsham: Roffey Park Institute.
110. McDonald, K. S.; Hite, L. M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 418–439.
111. Myers, D. (2008). *Social Psychology*. Jossey-Bass/Wiley.
112. Morrison, E. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 357–589.
113. Mönks, F. J.; Ypenburg, I. H. (2003). *Mūsų vaikas nepaprastai gabus*. Kaunas: Šviesa, p. 8–26.
114. Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career

Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27–37.
115. Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Verslo banga*. *Vadovo pasaulis. Verslo vadovui ir vadybininkui.* Prieiga per internetą: http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/45906a6f4d44c (žiūrėta 2010 11 08).
116. Parikho, J. (2001). *Managing Your Self: Management by Detached Involvement*. Blackwell Publishers Ltd.
117. Parsons, F. (1909). Choosing a Vocation. University of Michigan. USA: Houghton Mifflin Company.
118. Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T. (Eds.) (1988). *Applying Self-Development in Organisations*. London: Prentice Hall.
119. Peiperl, M. A.; Baruch, Y. (1997). Back to Square Zero: The Post-corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 7–22.
120. Perminas, A.; Goštautas, A.; Endriulaitienė, A. (2004). *Asmenybė ir sveikata: teorijų sąvadas*. Kaunas: VDU leidykla.
121. Petkevičiūtė, N. (2002). Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo etapuose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 22, 219–231. Kaunas: VDU.
122. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas: asmeninė / individualioji perspektyva*. Kaunas: VDU leidykla.
123. Petkevičiūtė, N. (2007). The Metamorphoses of Manager's Career Development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42, 189–202. Kaunas: VDU.
124. Pink, D. H. (2001). *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. New York: Warner Books.
125. Polach, J. L. (2004). Understanding the Experience of College Graduates during Their First Year of Employment. *HR Development Quaterly*, 15 (1), 5–22.
126. Porter, L. W.; Lawler III, E. E.; Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, Inc., p. 134. Reproduced with permission of The McGraw-Hill Companies.
127. Raugevičius, V. (2009). *Darbuotojų motyvavimo sistemos gerinimas UAB „Pastata"*. Magistro darbas. Kaunas: VDU.
128. Robbins, S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
129. Roe, R. A.; Ester, P. (1999). Values and Work. Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 1–21.
130. Pryor, R.; Bright, J. (2011). *The Chaos Theory of Careers: A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. Routledge.
131. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
132. Pukelis, K. (2003). Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6, 66–76. Kaunas: VDU.
133. Russell, J. (1991). Career Development Interventions in Organisations. *Journal of Vocational Behaviour*, 38, 237–287.
134. Saiyadain, M. S. (2006). *Organisational Behaviour*. Tata-McGraw-Hill.

135. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija.
136. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius.
137. Sakalas, A.; Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas.* Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
138. Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
139. Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
140. Schein, E. H. (1985). *Career Anchors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
141. Schein, E. H. (1987). Individuals and Careers. In Lorsch, J. W. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
142. Schein, E. H. (1996). *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. The Academy of Management Executive. JSTOR 4165355.
143. Segalla, M.; Rouzies, D.; Flory, M. J. (2001). Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers. *European Management Journal*, 19 (1), 44–57.
144. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
145. Sims, S. J.; Sims, R. R. (2007). Human Resource Management and Career Management and Development. *HRM: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* (pp. 377–418). United States: Information Age Publishing. ISBN 1593115261.
146. Sosik, J. J.; Godshalk, V. M. (2005). Examining Gender Similarity and Mentor's Supervisory Status in Mentoring Relationships. *Mentoring & Tutoring*, 13~(1), 41–54.
147. Stankevičienė, A.; Lobanova, A. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika".
148. Stanley, T. (2004). *Milijonieriaus mąstymas*. Vilnius: Knygų spektras.
149. Staw, B.; Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
150. Sternberg, R. J. (2003). Giftedness According to the Theory of Successful Intelligence. In Colangelo, N.; Davis, G. (Eds.). *Handbook of Gifted Education* (pp. 88–99). Boston, MA: Allyn and Bacon.
151. Sternberg R. J. (2005). The WICS Model of Giftedness. In Sternberg, R. J.; Davidson, J. E. (Eds). *Conceptions of Giftedness* (pp. 327–342). 2nd edition. New York: Cambridge University Press.
152. Sternberg, R. J. (2007). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. New York: Cambridge University Press.
153. Sternberg, R. J. (2012). "The Intelligence of Nations": Smart but not Wise – A Comment on Hunt. *Association for Psychological Science*, 8 (2), 187.
154. Stumpf, S. (1989). Towards a Heuristic Model of Career Management. *International Journal of Career Management*, 1 (1), 11–20.

155. Super, D. (1980). A Life-Span Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 282–298.
156. Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In Brown, D.; Brooks, L. and assoc. (Eds.). *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
157. Tannenbaum, A. J. (2000). A History of Giftedness in School and Society. In Heller, K. A.; Mönks, F. J.; Sternberg, R. J.; Subotnik, R. F. (Eds). *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 23–54). 2nd edition. Oxford: Elsevier Science Ltd.
158. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
159. Valackienė, A. (2005). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
160. Valickas, A.; Rosinaitė, V.; Antanaitytė, N.; Grakauskas, Ž. (2007). *Karjeros planavimo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
161. Valickas, G. (1991). *Asmenybės savęs vertinimas*. Vilnius: VU leidykla.
162. Waterman, R. H. Jr; Waterman, J. A.; Collard, B. A. (1994). Towards a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, July/August, 87–95.
163. Watkins, M. (2006). *Pirmosios 90 dienų*. Vilnius: Tyto alba.
164. Williams, R. (1985). Linking Career and Self-Development. *The British Psychological Society*, 4 (August).
165. Wrede-Grischkat, R. (2010). *Manieros ir karjera. Elgesio normos vadovams*. Vilnius: Pradai.
166. Zakarevičius, P. ir kt. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
167. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18 (4), 105–117. Lietuvos mokslų akademija, Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
168. Žukauskienė, R. (2007). *Raidos psichologija*. Vilnius: Margi raštai.

Prieigos per internetą:

169. http://blog.lyga.lt/2008/09/22/10-lyderio-pozymiu/.
170. http://elinara.ktu.lt/plc/cdk-igudziai/174094.html.
171. http://EzineArticles.com/?expert=LongYunSiang
172. http://EzineArticles.com/5871150
173. http://lt.wikipedia.org/wiki/Intelektas.
174. http://www.personalas.net/Ina Savickienė/.
175. http://www.lri.lt/get.php?f.319.
176. http://savanoris.lt/lt/who_volunteer.php#2

Pe218 Petkevičiūtė, Nijolė
Nijolė Petkevičiūtė / Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013. – 224 p., iliustr.

Karjera svarbi tiek individui, tiek organizacijai. Asmuo turi nuspręsti, nusiteikti ir pasirengti valdyti karjerą, o organizacija – sudaryti sąlygas reikštis asmens individualumui. Šiame leidinyje nagrinėjami asmeninės karjeros vystymo organizacijose ypatumai.

UDK 331.108(075.8)

ISBN 978-9955-12-974-5 (spausdintas)
ISBN 978-9955-12-973-8 (internetinis)

Nijolė Petkevičiūtė

KARJEROS VALDYMAS: ORGANIZACINĖ PERSPEKTYVA

Mokomoji knyga

Redaktoriai Robertas Keturakis, Simona Grušaitė
Viršelio ir maketo autorė Rasa Švobaitė
Pasirašyta spaudai 2013 11 15
Išleido Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, S. Daukanto 27, LT-44249 Kaunas
Užsakymo Nr. K13-091