

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Edita Zigmantaitė

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KARJEROS CENTRO STRATEGINIS
PLANAS: ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

SANTRAUKA

Edita Zigmantaitė

Šiaulių universiteto Karjeros centro strateginis planas: analizė ir pagrindimas

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas karjeros projektavimo vaidmuo Lietuvos švietimo organizacijose. Tiriamas Šiaulių universiteto Karjeros centras, jo veikla, atlikta dokumentų analizė ir apklausa. Apklausos tiriamieji – Šiaulių universiteto studentai ir absolventai, universiteto darbuotojai, darbdaviai. Suformuluotos apklausos ir dokumentų analizės išvados. Patvirtinta hipotezė, kad Karjeros centro veikla gali formuotis tokiais pagrindinėmis strateginėmis kryptimis kaip ieškančiųjų darbo ir siūlančiųjų darbą duomenų bazių sudarymas, pagalba siekiantiems karjeros, materialiosios ir metodinės bazės plėtra.

Remiantis tyrimo duomenimis, parengtas ir perskaitytas pranešimas tema „Šiaulių universiteto Karjeros centro vertinimas: studentų ir absolventų nuomonė“ studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“.

Summary

Edita Zigmantaitė

Strategic Plan of Siauliai University Career Center: Analysis and Grounding.

Master of Science Work

In master's of science work there is presented an overview of career counselling in Lithuanian educational organizations. This work discusses the research made on the activity of the Siauliai University Career Center. There have been made document analysis and surveys (quizes). The quized people are Siauliai University senior students, University's staff, employers colloborating with Šiauliai University Career Center. There have been made conclusions of the survey and document analysis. There has been confirmed the hypothesis that Siauliai University Career Center can function in such strategic directions as compiling the database of job searchers and proposals for jobs, providing aid to career people and developing of methodological basis.

TURINYS

SANTRAUKA	1
ĮVADAS	5
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ	9
1. KARJEROS PROJEKTAVIMAS	11
1.1. Karjeros projektavimas: samprata ir struktūra.....	11
1.2. Profesinės karjeros tyrimų samprata ir santykis su konsultavimu karjeros projektavimo procese.....	14
2. STRATEGINIS PLANAVIMAS	16
2.1. Strateginio planavimo samprata.....	16
2.2. Organizacijos misijos ir vizijos formulavimas.....	18
2.3. Organizacijos išorinių veiksnių analizė.....	20
2.4. Organizacijos vidaus veiksnių analizė	25
2.5. Strategijos įgyvendinimo stebėseną ir kontrolė.....	27
3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KARJEROS CENTRO VEIKLOS STRATEGINIO PLANO ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS	29
3.1. Karjeros centro aplinkos (išorinių veiksnių) analizė.....	29
3.1.1. Politiniai veiksniai.....	29
3.1.2. Ekonominiai ir socialiniai.....	29
3.1.3. Technologiniai veiksniai.....	30
3.2. Karjeros centro išteklių (vidinių veiksnių) analizė	31
3.2.1. Teisinė bazė.....	31
3.2.2. Organizacinė struktūra.....	32
3.2.3. Žmonių ištekliai.....	32
3.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai.....	32
3.2.5. Veiklos sistema	34
3.2.7. Apskaitos tinkamumas.....	36
3.2.8. Ryšių sistema	36
3.2.9. Vidaus audito sistema.....	36
3.3. Šiaulių universiteto Karjeros centro stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.....	37
3.3.1. Stiprybės	37
3.3.2. Silpnybės.....	38
3.3.3. Galimybės	38
3.3.4. Grėsmės	39
3.4. Karjeros centro veiklos strategija.....	39
3.4.1. Misija, vizija.....	39
3.4.2. Tikslas, uždaviniai.....	39
3.4.3. Priemonės ir metodai	40
3.4.3. Lėšos.....	41
4. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDENTŲ IR ABSOLVENTŲ POŽIŪRIS Į ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KARJEROS CENTRO VEIKLĄ.....	41
4.1. Tyrimo metodologija.....	41
4.3. Tyrimo imties demografinės charakteristikos:	44
4.4. Uždaro tipo tyrimo instrumento pagrindimas.....	45
4.5. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija	47
4.5.1. Šiaulių universiteto Karjeros centro vertinimas.....	47
4.5.2. Universiteto pagalba įsidarbinant.....	52
IŠVADOS	60

PASIŪLYMAI.....	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAI	65

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Darbo rinkos kaita, kurią sąlygoja sparti mokslo ir technologijų pažanga, objektyviai užprogramuoja būtinybę numatyti (projektuoti) savo karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas, ką ir kodėl būtent tai reikia studijuoti. Taigi, karjeros projektavimo gebėjimai tampa nepaprastai aktualūs, nes mylimas darbas yra svarbi žmogaus gyvenimo prasmės dalis (Pukelis, 2002).

Profesinis rengimas traktuojamas kaip šerdis, kuri derina individo kaip asmenybės ir darbo rinkos kaip užsakovo poreikius bei, siekdama išsaugoti asmenybės unikalumą, įgalina individą darbinei veiklai (Jotautienė, Tidikis, 2001).

Anot P. Jucevičienės (1999), žinių visuomenei būdingi kintantys reikalavimai įvairiai darbinei veiklai atlikti skatina poreikį nuolat tobulinti individų asmenines žinias bei jų mokėjimų sistemas.

Rengimo karjerai būtinumą aukštojoje mokykloje patvirtina duomenys, jog daugėja studentų, kurie ne tik mokosi, bet ir dirba. Tikėtina, kad tokį jaunimo pasirinkimą lemia menkos tėvų galimybės remti studijuojančius vaikus. Būtina suteikti studentams žinių apie karjeros planavimą bei jos plėtotę, padėti jiems susirasti tinkamą darbą jau įsigijus kvalifikaciją, skirti dėmesį savęs pažinimo, vertinimo, bendravimo ir bendradarbiavimo, savarankiško sprendimų priėmimo, darbo paieškos bei įsidarbinimo, socialinių vaidmenų suvokimo ir kitiems įgūdžiams (Gumuliauskienė ir kt., 2002).

Ch. Bailey (1992), I. Bridges (1997), R. Cowen (1997), J. Holland (1973), T. Hyland (1997), T. H. McLaughlin (1997), R. A. Pring (1997) savo moksliniuose darbuose atskleidžia liberalaus ir profesinio ugdymo sąveikas, darbo rinkos bei profesinio rengimo vertybių dermę, asmenybės autonomijos ir praktinės kompetencijos sąveiką darbo rinkoje. Šie mokslininkai analizuoja žmogaus ir jo veiklą įtakančios aplinkos santykį.

Profesinio rengimo sistemą tyrinėja ir Lietuvos mokslininkai. R. Adamonienės, S. Daukilo, B. Krikščiūno (2001), I. Dienio (1998), L. Jovaišos (1998), P. Jucevičienės (1999), V. Šerno (1998), R. Baranauskienės (2002), A. Gumuliauskienės (2002) darbuose atskleidžiama šiuolaikinė karjeros projektavimo teorija, profesinio rengimo kaita Lietuvoje, profesinio konsultavimo organizavimas, pateikiama profesinio rengimo koncepcija, veiklos tyrimų aukštojoje mokykloje realizavimo galimybės, rengimo karjerai būtinumas.

Anot D. Garnienės, K. Pukelio (2004), Lietuvoje veikia nemažai profesinio konsultavimo institucijų, tačiau dauguma jų – centrai, informuojantys jaunimą apie profesinės karjeros galimybes Lietuvoje ir užsienyje. Juose teikiamos trumpalaikės paslaugos, o profesinis konsultavimas turėtų būti nuolatinis, sistemingas procesas, nes seminarų metu išmokyti moksleivius socialinių įgūdžių –

bendravimo ir bendradarbiavimo, pritaikymo prie permainų, problemų sprendimo ir kitų gebėjimų išugdyti neįmanoma. Išryškėja ugdymo karjerai svarba jau bendrojo lavinimo mokyklose.

Bet kuriai kryptingai veiklai būtinas planavimas. Anot G. T. Palubinsko (1997), *strateginis planavimas* – tai problemos sprendimo procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius bei spręsti, ką būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis, turėtų naudos ir išvengtų grėsmių. Tai nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas.

Susipažinę su Lietuvos ir vakarų Europos mokslinė literatūra, galime apibrėžti temos **problema**. Lietuvos aukštojo mokslo kaitos kontekste karjeros centrų kūrimui bei jų strateginių planų rengimui buvo skiriamas nepakankamas dėmesys. Karjeros centro veiklos strateginio plano analizė ir pagrindimas padėtų suformuoti pagrįstas aukštosios mokyklos ir studentų ateities strategijas.

Hipotezė – Šiaulių universiteto Karjeros centro veikla gali formotis tokiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis kaip ieškančiųjų darbo ir siūlančiųjų darbą duomenų bazių sudarymas, pagalba siekiantiems karjeros, materialiosios ir metodinės bazės plėtra.

Tyrimo tikslas – atlikti Šiaulių universiteto Karjeros centro veiklos strateginio plano pagrindimą ir analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti Šiaulių universiteto Karjeros centro išorinių ir vidinių veiksnių analizę;
2. atlikti Šiaulių universiteto Karjeros centro SSGG analizę;
3. pagrįsti Šiaulių universiteto Karjeros centro veiklos strategiją;
4. ištirti Šiaulių universiteto studentų bei absolventų požiūrį į Karjeros centro veiklą.

Tyrimo objektas - Šiaulių universiteto Karjeros centro veiklos analizė bei efektyvių strategijų paieška.

Tyrimo dalykas – Šiaulių universiteto studentų požiūris į Šiaulių universiteto Karjeros centro veiklą.

Tyrimo strategija:

1. Anketų sudarymas, jų tobulinimas, tikrinimas.
2. Tiriamosios imties nustatymas.
3. Mokslinės, literatūros paieška, analizė, lyginimas, apibendrinimas, sintezė.
4. Gautų tyrimo rezultatų duomenų analizė, lyginimas.
5. Tyrimo išvadų formulavimas, pateikimas.

Tyrimo metodika. Tyrimą sudaro trys etapai:

1. Tyrimo instrumento parengimas. Anketą sudaro trys dalys:
 - *Įvadinė-instrukcinė* Joje nurodoma, jog apklausą atlieka Edita Zigmantaitė, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos specialybės magistrantė,

siekdama išsiaiškinti respondentų požiūrį į Šiaulių universiteto Karjeros centrą, jo privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes. Anketa anoniminė, t.y., vardo ir pavardžių nurodyti nereikia. Taip pat šioje dalyje išdėstomi reikalavimai anketai užpildyti („*Atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip:*);

- *Stimulinė (pagrindinė) medžiaga* Šioje anketos dalyje nuosekliai ir laipsniškai išdėstomi temos turinį atskleidžiantys klausimai;
- *Demografinis blokas* Ši anketos dalis susideda iš klausimų, padedančių nustatyti objektyvią apklausiamo asmens padėtį ir statusą (*lytis, amžius, išsilavinimas, darbinė veikla*).

2. Anketavimas.

3. Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros šaltinių analizė, dokumentų analizė* (LR Vyriausybės potvarkiai, nutarimai, Karjeros projektavimo klausimais, Šiaulių universiteto potvarkiai, Karjeros centro dokumentai);

2. Tyrimas atliktas naudojantis *anketinės apklausos (raštu) metodu*, pagrįstu pusiau struktūrizuotais atvirais klausimais. Jais buvo siekiama:

- a) sužinoti studentų, darbdavių ir ŠU darbuotojų nuomones,
- b) įtraukti respondentus į apklausos procesą, kad jie kuo atviriau išsakytų savo požiūrius ir nuomones,
- c) išvengti išankstinių nuostatų, įvairių spėliojimų,
- d) padrašinti apklausiamuosius.

Pasirinkome paprastą tikimybinę respondentų apklausą, kad kiekvienas studentų, darbdavių ar ŠU bendruomenės atstovas turėtų tikimybę patekti į tiriamųjų imtį. Atsitiktinai atrinkti tiriamieji neįtakoją mūsų šališkumo, negalėjome primesti asmeninių nuostatų ar nuomonių.

3. *Empirinės medžiagos statistinė analizė ir sisteminimas atliktas naudojant SPSS* („Statistical Package for the Social Sciences) programinę įrangą bei Microsoft Excel programą. Anketavimo duomenys buvo perkelti į standartinę duomenų matricą. Į matricą buvo vedami koduoti duomenys, kad suprasti jų reikšmę pridedamas ir kodavimo sistemos aprašymas (kiekvieno kintamojo prasmė, skalės tipas, kuria jis išmatuotas ir t.t.). Kompiuteriu apdoroti duomenys analizuojami tyrimo koncepcijos požiūriu, pradėdama interpretacijos fazę, sprendžiama ar tyrimo hipotezė pasitvirtino ar ne, formuluojamos išvados.

Tyrimo geografija ir imtis: apklausti 37 asmenys, susijusieji ar susipažinę su Šiaulių universiteto Karjeros centro veikla (universiteto darbuotojai, potencialūs darbdaviai) bei 300 Šiaulių universiteto III-IV k. studentų bei absolventų.

Tyrimo teorinis reikšmingumą lemia tai, kad šiame darbe yra analizuojama ir įvertinama Šiaulių universiteto Karjeros centro veikla, nustatoma jo strategija aukštosios mokyklos kontekste.

Praktinė reikšmė. Darbe pagrįstas Šiaulių universiteto Karjeros centro veiklos strateginis planas.

Darbo šaltiniai:

- Šiaulių universiteto biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka;
- Vyriausybės nutarimai, potvarkiai, konstitucija;
- Internetinės duomenų bazės.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

A

Analizė – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

Analizuoti – tyrinėti, nagrinėti (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Aspiracija ko nors siekimas, troškimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Auditas - firmos finansinės ir ūkinės veiklos patikrinimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

I

Išlaidos – sunaudotos lėšos, įvertintos pinigais (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

Ištekliai – disponuojamos lėšos, naudojamos kreditavimui ir aktyviems ūkinės veiklos rezultatams (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

K

Karjera - greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninės, mokslinės veiklos srityse; geros ateities perspektyvos; veiklos sritis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos (Psichologijos žodynas, 1993);

Konsultantas - kurios nors srities specialistas, teikiantis patarimus, išvadas savo specialybės klausimais (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Kvalifikacija – darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetetingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą (Darbo rinkos terminai ir sąvokos, 1998);

L

Lėšos – piniginiai ištekliai, apyvartinės lėšos (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

O

Orientavimas - orientacijos reguliavimas, atsižvelgiant į socialinę, kultūrinę, mokslo ir technikos bei darbo pažangą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Orientuoti - padėti kam nors susivokti kur nors; nurodyti veiksmų kryptį (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

P

Pajamos – įplaukos, uždarbis (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

Planas - sumanymas, projektas atlikti rimtą, sudėtingą darbą; tam tikram laikui numatyta darbų apimtis, tvarka, būdai ir priemonės tikslui siekti (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Planavimas - plano ir jo vykdymo analizė, naujo plano sudarymas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Projektavimas - numatomo objekto kūrimo pradinė stadija; jo rezultatas yra projektas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

S

Sistema.- organizaciniu atžvilgiu susietų įstaigų ar ūkinių vienetų visuma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Strategija – ilgalaikių, esminių veiklos nuostatų bei jos svarbiausių tikslų įgyvendinimo kelių visuma (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

Strateginis - esminis, labai svarbus bendriesiems tikslams pasiekti (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

Struktūra -.sudėtinio objekto (daiktų, reiškinių) ar sistemos sandara, apibūdinama jos dalių sąryšių visuma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

T

Tendencija - sąmoningas, šališkas pažiūrų, veiksmų kryptingumas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002);

V

Veikla – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo (Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas, 1994);

1. KARJEROS PROJEKTAVIMAS

1.1. Karjeros projektavimas: samprata ir struktūra

Europos Komisijos parengtame mokymosi visą gyvenimą memorandume (2000, 17-18) tarp šešių svarbiausių klausimų įrašytas ir klausimas, dėl pagalbos žmonėms, siekiant padidinti jų galimybes mokytis visą gyvenimą. Mokymasis visuomet yra tikslingas, nukreiptas į tam tikrų gebėjimų, tiek bendrųjų, tiek specialiųjų, susijusių su konkrečia profesija, įgijimą.

Profesinis rengimas traktuojamas kaip šerdis, kuri derina individo kaip asmenybės ir darbo rinkos kaip užsakovo poreikius bei, siekdama išsaugoti asmenybės unikalumą, įgalina individą darbinei veiklai (Jotautienė, Tidikis, 2001).

Ch. Bailey (1992), I. Bridges (1997), R. Cowen (1997), J. Holland (1973), T. Hyland (1997), T. H. McLaughlin (1997), Pring (1997) savo moksliniuose darbuose atskleidžia liberalaus ir profesinio ugdymo sąveikas, darbo rinkos bei profesinio rengimo vertybių dermę, asmenybės autonomijos ir praktinės kompetencijos sąveiką darbo rinkoje. Šie mokslininkai analizuoja žmogaus ir jo veiklą įtakančios aplinkos santykį (Pukelis, 2002).

Profesinio rengimo sistemą tyrinėja ir Lietuvos mokslininkai. R. Adamonienės, S. Daukilo, B. Krikščiūno (2001), I. Dienio (1998), L. Jovaišos (1998), P. Jucevičienės (1999), V. Šerno (1998), R. Baranauskienės (2002), A. Gumuliauskienės (2002) darbuose atskleidžiama šiuolaikinė karjeros projektavimo teorija, profesinio rengimo kaita Lietuvoje, profesinio konsultavimo organizavimas, pateikiama profesinio rengimo koncepcija, veiklos tyrimų aukštojoje mokykloje realizavimo galimybės, rengimo karjerai būtinumas.

Taigi, kas tai yra karjera? Pagal tarptautinių žodžių žodyną, karjera – tai „sėkminga veikla, pasisekimas gyvenime, veiklos rūšis¹“.

Karjera – tai tam tikrą žmogaus gyvenimo laiką besitęsianti veikla, dažniausiai su galimybe progresuoti; institucijos ar organizacijos tobulėjimas per jos gyvavimo istoriją².

Išsamiausiai karjeros samprata nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vadyboje, integruojančioje naujausias socialinių mokslų žinias. Kaip pažymi V. Stanišauskienė, N. Večkienė (1999),

¹ „karjera“ . Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985. [Žiūrėta 2006-04-06]. Prieiga per Internetą: <http://www.zodynas.tk>

² "career n." The Concise Oxford English Dictionary. Ed. Catherine Soanes and Angus Stevenson. Oxford University Press, 2004. Oxford Reference Online. Oxford University Press. [Žiūrėta 2006-04-18]. Prieiga per internetą: ordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t23.e8443

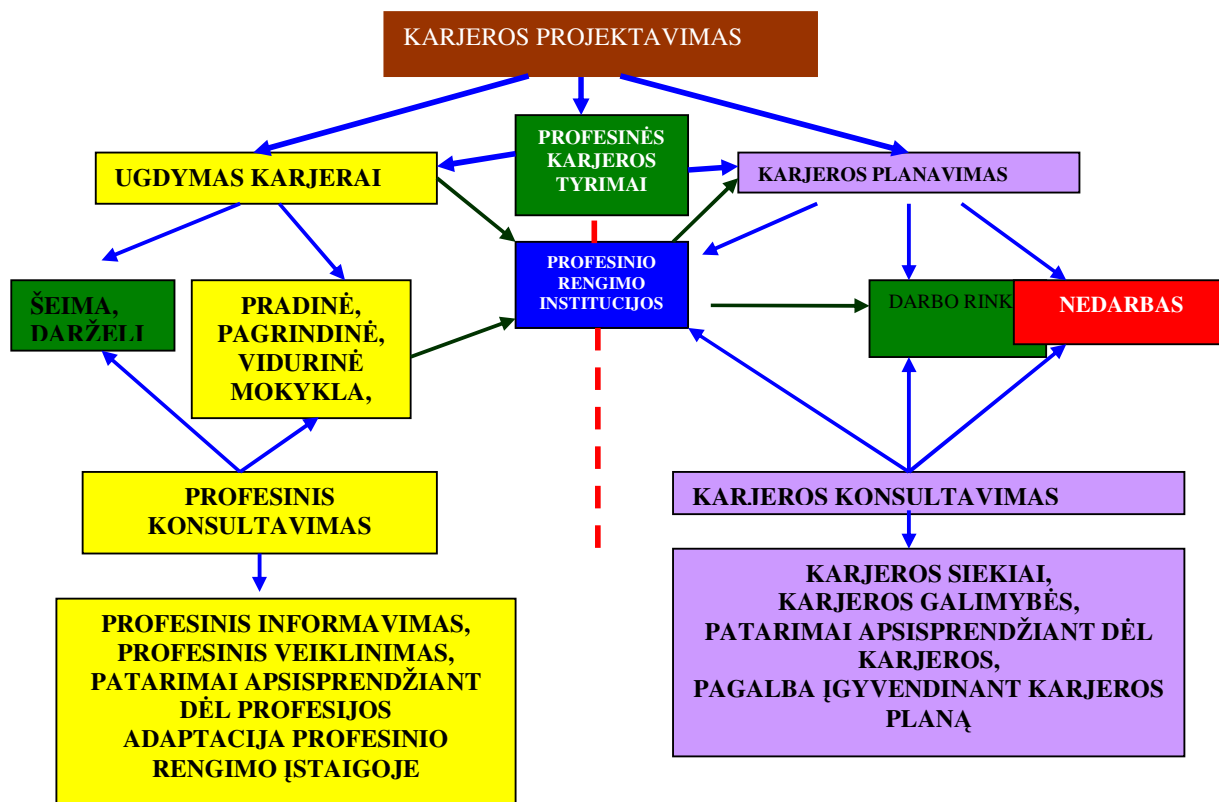
žmogiškųjų išteklių vadyboje vartojama platesnė karjeros samprata: karjera yra per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai ji ar jis veikia tuose darbuose. Anot T. Douglas (1976), karjera – tai nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą gyvenimą.

Darbo rinkos kaita, kurią sąlygoja sparti mokslo ir technologijų pažanga, objektyviai užprogramuoja būtinybę numatyti, t.y. projektuoti savo karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas, ką ir kodėl būtent tai reikia studijuoti. Vadinasi, karjeros projektavimo gebėjimai tampa nepaprastai aktualūs, nes mylimas darbas yra svarbi žmogaus gyvenimo prasmės dalis.

Anot D. Garnienės, K. Pukelio (2004), Lietuvoje veikia nemažai profesinio konsultavimo institucijų, tačiau dauguma jų – centrai, informuojantys jaunimą apie profesinės karjeros galimybes Lietuvoje ir užsienyje. Juose teikiamos trumpalaikės paslaugos, o profesinis konsultavimas turėtų būti nuolatinis, sistemingas procesas, nes seminarų metu išmokyti moksleivius socialinių įgūdžių – bendravimo ir bendradarbiavimo, pritaikymo prie permainų, problemų sprendimo ir kitų gebėjimų išugdyti neįmanoma. Išryškėja ugdymo karjerai svarba jau bendrojo lavinimo mokyklose.

Ką vadiname karjeros projektavimu? Pasak K. Pukelio (2002), *karjeros projektavimas* – tai nuolatinės žmogaus pastangos išvelgti darbo rinkos kaitos tendencijas ir prognozuojamų pokyčių kontekste tirti, planuoti ir įgyvendinti savo profesinės veiklos tobulinimo procesus siekiant išlikti nuolat kintančioje darbo rinkoje bei įprasinti savo gyvenimą. Vadinasi, karjeros projektavimas apima visą žmogaus gyvenimą, nes kiekvienas asmuo nuolat projektuoja savo profesinio gyvenimo kelią. Akivaizdu, kad K. Pukelio pateikta karjeros projektavimo kaip visą gyvenimą trunkančio proceso struktūra (žr. 1 pav.) susideda iš dviejų pagrindinių procesų: ugdymo karjerai (*career education*) ir karjeros planavimo (*career planning*). Esminis karjeros projektavimo skirtumas nuo ugdymo karjerai ir karjeros planavimo procesų yra tas, kad karjeros projektavimas apima dar ir *profesinės karjeros tyrimus*, o ugdymas karjerai ir karjeros planavimas tik naudojami profesinės karjeros tyrimų duomenimis pastaruosius planuojant ir realizuojant konsultavimo būdu. Profesinės karjeros tyrimais gali būti siekiama gauti duomenų, kad būtų galima priimti kuo racionalesnį profesinį pasirinkimą arba gauti duomenų kuo racionalesniam karjeros planui konkrečioje profesinėje veikloje parengti. Karjeros projektavimo rezultatas – atskiro žmogaus *karjeros projektas* (*career design*). Karjeros projektas gali būti skirtas jaunimui, kuris dar tik ruošiasi veiklai darbo rinkoje, ir suaugusiems žmonėms, jau veikiantiems šioje rinkoje.

Atskiras žmogaus amžiaus tarpsniais karjeros projektavimas turi nevienodą pobūdį ir tikslus. Jaunystėje karjeros projektavimas sutampa su *ugdymo karjerai* procesu, kurio tikslas padėti jaunam žmogui pasirinkti jo pašaukimą atitinkančią profesiją, apsispręsti kokioje ir kodėl tokioje profesinio rengimo institucijoje jam reikia mokytis arba studijuoti.



1 pav. Karjeros projektavimo struktūra

Karjeros projekto *jaunimui* tikslas – padėti rasti *racionalų profesinį sprendimą* atsižvelgiant į vaikino ar merginos *prigimties ypatumus* bei darbo rinkos *poreikius* žvelgiant iš tam tikros laiko perspektyvos. Šiuo atveju profesinės karjeros tyrimų duomenimis pasinaudojama *profesinio konsultavimo* veikla (profesiniu informavimu, profesiniu veiklinimu; patarimais priimant racionalų profesinį sprendimą; parama adaptuotis profesinio rengimo institucijoje).

Suaugusio žmogaus karjeros projektavimas sutampa su *karjeros planavimo* procesu. Karjeros planavimas turi prasidėti jau profesinio rengimo institucijoje, kur padedama moksleiviui arba studentui suvokti darbo rinkos poreikius ir kaitos tendencijas bei perspektyvas jo pasirinktoje profesinėje srityje, planuoti savo būsimą specialybę ir specializaciją, mokymosi ar studijų procesus, įgyti karjeros planavimo žinių bei gebėjimų, didinančių jo galimybes įsidarbinti, siekti karjeros aukštumų ir prasmingo profesinio gyvenimo kelio (Pukelis, 2002).

Anot K. Pukelio (2002), karjeros projekto *suaugusiesiems* tikslas – padėti jau pasirinkusiems profesiją žmonėms padaryti *teisingą karjeros sprendimą*, kur būtų pažvelgta į jų individualias *karjeros aspiracijas* ir objektyvias *karjeros galimybes* konkrečioje profesijoje iš tam tikros laiko perspektyvos.

Profesinė karjera – tai racionalaus profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo rezultatas. Karjerą galima pradėti planuoti tik tuomet, kai žmogus apsisprendžia dėl profesijos, t.y. pasirenka profesiją, nes kiekvieną karjeros planą sąlygoja konkrečios profesijos prigimtis.

1.2. Profesinės karjeros tyrimų samprata ir santykis su konsultavimu karjeros projektavimo procese

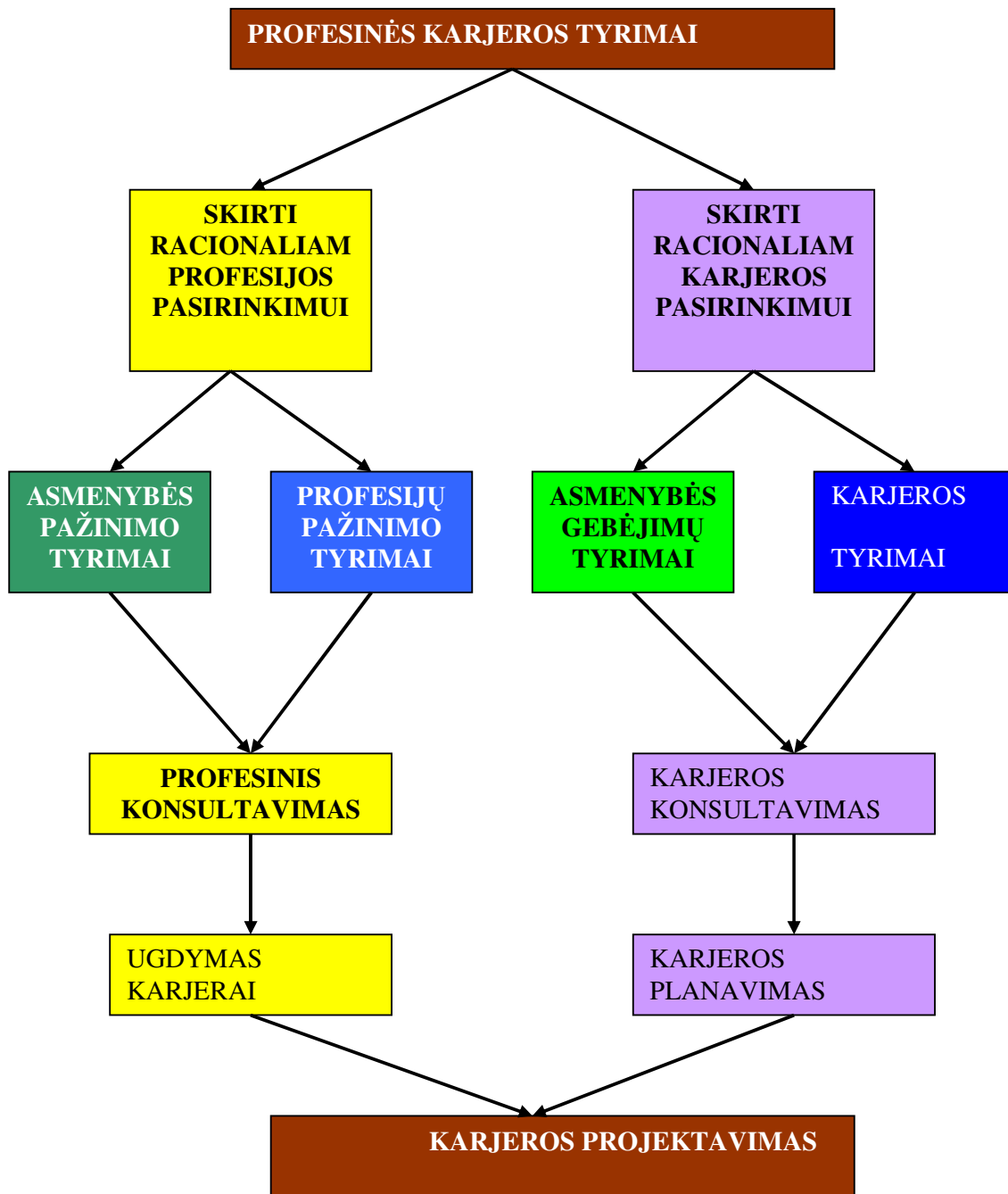
Karjeros projektavimas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas susideda iš ugdymo karjerai ir karjeros planavimo ir realizuojamas pasitelkus profesinį ir karjeros konsultavimą. Profesinio arba karjeros konsultavimo tikslas– išmokyti patį žmogų projektuoti savo karjerą: priimti racionalų profesinį sprendimą, o vėliau planuoti savo karjerą pasirinktoje profesinės veiklos srityje atsižvelgiant į darbo rinkos poreikių kaitos tendencijas bei savo asmeninės karjeros siekius ir galimybes (Pukelis, 2002).

Siekiant tokių tikslų reikia turėti specialiai tam parengtus žmones – *profesijos ir karjeros konsultantus*. K. Pukelio pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.) matome, kad profesijos konsultanto ir karjeros konsultanto atliekamų tyrimų ir konsultavimo pobūdis skiriasi.

Pirmųjų veikla būtų labiau susijusi su pagalbos, priimant racionalų profesinį sprendimą, teikimu, o antrųjų – su pagalbos racionaliai planuojant savo karjerą konkrečioje profesinėje veikloje teikimu. Vadinasi, šiuo požiūriu profesijos ir karjeros konsultanto veiklos pobūdis skirtusi, nes skiriasi jų veiklos tikslai. Tačiau jų veikla būtų panaši tuo, kad tiek profesijos, tiek karjeros konsultantas turi mokėti *tirti ir konsultuoti*, t. y. atlikti profesinės karjeros tyrimus ir gautų duomenų pagrindu padėti jaunam arba suaugusiam žmogui parengti ir realizuoti karjeros projektą. Vadinasi, ir profesijos, ir karjeros konsultantui iš esmės būdingos dvi veiklos funkcijos: *profesinės karjeros tyrimai ir konsultavimas*.

L. Jovaišos (1998) teigimu, profesijos konsultantas atlieka tyrimus siekdamas ne tik gauti informacijos apie jauno žmogaus prigimties ir asmenybės ypatumus, turimus gabumus ir gebėjimus, jų adekvatumą profesiniams ketinimams, bet ir atsižvelgdamas į darbo rinkos pobūdį, jos kaitos tendencijas ir perspektyvas, profesijų įvairoves bei jų turinį ir t.t. Be to, visą šią informaciją profesijos konsultantas turi ne tik mokėti pateikti jaunam žmogui prieinama ir suprantama forma (konsultuoti), bet ir mokyti jį analizuoti šią informaciją bei gebėti rasti papildomą informaciją racionalaus profesinio sprendimo priėmimo kontekste. Profesijos konsultanto tikslinė grupė būtų bendrojo lavinimo mokyklų moksleiviai, ir suaugę žmonės, norintys sutvarkyti savo profesinę karjerą atsižvelgdami į savo profesinį pašaukimą .

Anot D. Garnienės, K. Pukelio (2004), karjeros konsultantai turėtų išmokyti žmogų projektuoti savo karjerą, t.y. racionaliai mąstant apsispręsti dėl profesijos bei vėliau planuoti savo



2 pav. Profesinės karjeros tyrimų ir konsultavimo santykis karjeros projektavimo procese

karjerą pasirinktoje profesinės veiklos srityje atsižvelgiant į asmeninius siekius ir galimybes bei darbo rinkos poreikius.

Karjeros konsultanto atliekamų tyrimų pobūdis turėtų apimti, ne tik informacijos apie suaugusio žmogaus turimus gebėjimus ir projektuojamas karjeros siekius gavimą, bet ir į objektyvias karjeros galimybes konkrečioje profesinėje veikloje, darbo rinkos struktūrą ir jos kaitą, tam tikros profesijos ar specialybės paklausą ir perspektyvas atitinkamame rajone, mieste, šalyje,

užsienyje. Karjeros konsultanto tikslinę grupę sudarytų profesinio rengimo institucijų moksleiviai ir studentai, dirbantieji, bedarbiai, specialių poreikių ir įvairių rizikos grupių žmonės (Pukelis, 2002).

2. STRATEGINIS PLANAVIMAS

2.1. Strateginio planavimo samprata.

Norėdami pasiekti užsibrėžtus tikslus, vadovai turi strategiškai mąstyti apie organizacijos galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį. Tuo tikslu jie privalo atidžiai stebėti išorinę aplinką bei nuspręsti, kokių strateginių pakeitimų imtis (Palubinskas, 1997).

Planavimą galima apibūdinti kaip intelektinį procesą, skatinantį tikslingai kurti. Jo metu sudaromas projektas, programa ar metodas konkrečiam rezultatui siekti.

Planavimas (vadyboje) yra pirminė valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiamis organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2002). Planavimas kartu su kitomis valdymo funkcijomis – organizavimu, vadovavimu, kontrole – sudaro uždara valdymo ciklą.

Pasak A. Vasiliausko, planavimas sudaro pagrindą kitoms valdymo ciklo funkcijoms. Tik parengus detalų planą, galima parinkti vykdytojus, parengti struktūrą, deleguoti funkcijas bei paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus bei jiems vadovauti, skatinti bendravimą tarp vykdytojų bei vertinti jų darbo kokybę. Planavimas neatsiejamas nuo kontrolės. Kontrolė turi ypatingai sietis su planavimo procese užsibrėžtais tikslais, atkreipti dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų bei užtikrinti planų įgyvendinimą.

A. Vasiliausko (2002) teigimu, planavimas susideda iš šių žingsnių:

- *proceso inicijavimas*. Jis gali būti dvejopas. Jį gali inicijuoti organizacijos vadovai, pavesdami pavaldiniams sudaryti planus arba funkciniai darbuotojai, numatę galimybes ir grėsmes, tiesiogiai susijusias su jų funkcijomis;
- *planavimo prielaidų apibrėžimas*. Prielaidos gali apimti vidinę ir išorinę organizacijos aplinkas. Dėmesys turi būti koncentruojamas į svarbiausius veiksnius, galinčius nulemti plano sėkmę arba nesėkmę;
- *tikslų formulavimas*. Tikslai apibrėžia, kas konkrečiai turi būti pasiekta, bei apibrėžia veiksmų parinkimo kryptį;
- *alternatyvų identifikavimas*. Identifikuojami alternatyvų būdai, užtikrinantys apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Būtina išryškinti alternatyvas, kurios nėra tiesiogiai matomos, ir atmesti akivaizdžiai blogas alternatyvas;

- *alternatyvų įvertinimas*. Kiekvieną alternatyvą būtina analizuoti įvertinant silpnuosius ir stipriuosius jos aspektus bei atsižvelgiant į suformuluotus tikslus;
- *geriausios alternatyvos parinkimas*. Šiame žingsnyje nusprendžiama, kuri alternatyva geriausia;
- *atraminių planų kūrimas*. Aprobavus planą, būtina sukurti išvestinius bei atraminius planus, kurie sukonkretintų bendrąjį planą;
- *plano įgyvendinimas*. Realizuojamas per kitas valdymo funkcijas – organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

Strategijos sąvoka yra sena. Tarptautinių žodžių žodyne (2003) **strategija** (graikiškai *strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas. Ji kilusi iš graikų kalbos žodžio „strategeia“, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu (Palubinskas, 1997). Graikų generolai turėjo ne tik planuoti, bet ir veikti: vadovauti armijai, laimėti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų ir t.t. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka turėjo planavimo, sprendimo priėmimo ar veikimo elementus.

Kas gi yra strategija organizacijoje? Pateikiame keletą skirtingų paaiškinimų, pateiktų R. Jucevičiaus (1998) knygoje „Strateginis organizacijos vystymas“.

A. Chandler (1962) pirmasis pateikė šiuolaikinį mokslinį strategijos apibrėžimą, strategiją apibūdindamas kaip organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimą, veiksmų kurso parinkimą bei išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymą. Jis išskyrė tris esminius strategijos elementus:

- veiksmų seką tikslams pasiekti;
- pagrindinių idėjų siekimo procesą;
- strategijos formuluotę.

H. I. Ansoff (1965) strategiją mato kaip bendrą giją, jungiančią organizacijos veiklą su visomis jos rinkomis.

A. Hofer ir A. Schendel (1978) teigimu, strategija tampa tam tikromis taisyklėmis, pagal kurias priimami valdymo sprendimai.

R. Jucevičiaus (1998) teigimu, būtina įvertinti keturis pagrindinius komponentus:

- paslaugas bei rinkas, kurioms šios paslaugos skirtos;
- planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- organizacijos ypatumus (konkurencinį pranašumą), leidžiančius įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- veiklos sinergiją.

Randama skirtingų strategijos formuluočių, kurias galima įvairiai interpretuoti. Tikslinga vertinti strategijos reiškinį įvairiais aspektais. Apibendrinant strategiją galima apibūdinti kaip:

- planą, kaip sąmoningai elgtis ir veikti įvairiose situacijose;
- organizacijos poziciją jos aplinkos atžvilgiu (Jucevičius, 1998).

Organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas yra sudėtingas. Strategijos parengimas ir įgyvendinimas – šio proceso rezultatas. Remdamasis Vakarų šalių sukaupta patirtimi (Ansoff, H. I., David, F. R., Lynch, R., ir kt. užsienio mokslininkų šaltiniais), lietuvių mokslininkas A. Vasiliauskas analizavo strateginio valdymo procesą bei jo problematiką savo veikaluose. Pasak jo, „strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose organizacijose“ (Vasiliauskas, 2002).

Bene išsamiausiai su strategine vadyba galima susipažinti R. Jucevičiaus knygoje „Organizacijos strateginis valdymas“ (1998). Vadyboje naudojami skirtingi veiklos planavimo modeliai, tačiau išskiriami pagrindiniai plano komponentai, atliekami šie žingsniai (Želvys, 2003):

- organizacijos vizijos numatymas;
- organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymas;
- organizacijos misijos suformulavimas;
- dabartinės situacijos analizė;
- strateginių, taktinių ir operatyvinių tikslų nustatymas;
- veiklos plano rengimas.

V. Bartosevičienė, S. Vaitkevičius (2002) teigia, kad **strategija** yra universali kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti. Jos turinys priklauso nuo įmonės užimamos padėties.

Ilgalaikis firmos santykio su rinka, konkurentais, technologijomis, valdymu, ištekliais, finansais ir t.t. planavimas. To rezultate rengiamas strateginis planas arba biznio planas su trumpalaikiais ar ilgalaikiais tikslais.³

Anot G. T. Palubinsko (1997), strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius bei spręsti, ką būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis, turėtų naudos ir išvengtų grėsmių. Tai nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas.

2.2. Organizacijos misijos ir vizijos formulavimas.

Organizacijos **misijos** (paskirties) formulavimas yra pradinis strateginio planavimo taškas. Jis apibūdina svarbiausią tikslą, veiklos sritį ir kryptį. Misija nurodo organizacijos unikalumą,

³ "strategic planning" The Handbook of International Financial Terms. Peter Moles and Nicholas Terry. Oxford University Press 1997. Oxford Reference Online. Oxford University Press. [Žiūrėta 2006-04-18]. Priega per internetą: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t181.e7419>

ypatumus ir plėtros kryptį. Organizacijos vizija, filosofija ir misija yra neatsiejamos strateginio valdymo dalys.

Vizija yra plačiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija (Jucevičius, 1998). Tai bet kurios sąmoningos bei nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Ji apima daugelį skirtingų elementų bei įvaizdį apie būsimąją organizaciją bei būdus tai pasiekti.

Pasak R. Želvio (2003), vizija suprantama kaip idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja siekti. Būtinam kad viziją žinotų, teisingai suprastų bei jai pritartų organizacijoje dirbantys žmonės.

Vizija išreiškia organizacijos vadovų požiūrį į ateitį. Viena svarbiausių organizacijos vadovo pareigų – suderinti bendrą sampratą bei siekti, kad darbuotojai būtų atsidavę jos įgyvendinimui (Jucevičius, 1998). Ji yra veiklos strategijos kūrimo pagrindas ir apibūdina svarbiausią tikslą.

Tikslai apibrėžia konkrečius organizacijos siekiamus rezultatus. Jie naudingi dėl trijų pagrindinių priežasčių:

- nusako, kas ir kada turi būti pasiekta;
- išskelti tikslai tampa veiklos vertinimo matais; logiški tikslai naudingi kaip darbuotojų motyvatoriai.

Tikslai turi būti tinkami, išmatuojami laiku, pasiekiami, priimtini, lankstūs, skatinantys ir suprantami. Vadovybė turi būti įsipareigojusi jų siekti, o juos nustatant turi dalyvauti žmonės ir jie turi būti tarpusavyje susiję (Palubinskas, 1997).

Tinkamumas. Kiekvienas tikslas turi skatinti organizaciją vykdyti jos misiją. Tikslas, kuris prie to neprideda, yra neproduktyvus.

Išmatuojamumas. Tikslai visuomet turi nurodyti, kas turi būti atlikta konkrečiais terminais.

Tikslai turi būti *pasiekiami* – tai reiškia, kad ir į vidines, ir į išorines jėgas bus atsižvelgiama ir tai, ko tikimasi, bus atlikta numatytu laiku.

Tikslai yra pasiekiami tik tada, kai jie yra *priimtini* organizacijos žmonėms. Jeigu tikslas nesusietas su organizacijos vertybių sistema, tai jis nebus pasiektas arba bus atmestas.

Lankstumas. Tikslas turi būti aiškus ir kryptingas, tačiau nenumatytų aplinkybių atvejais gali būti keičiamas.

Motyvimas. Tikslai, kurių žmonės nesupranta, nėra skatinantys. Kita vertus, jų neskatina ir lengvai pasiekiami tikslai. Skatinamąją galią turi aukštesni už galimus pasiekti tikslai. Konkretūs tikslai gerina veiklą. Sudėtingi, bet priimtini tikslai labiau skatina veiklą negu lengvi.

Suprantamumas. Tikslai turi būti suformuluoti paprastai. Vadovai turi pasirūpinti, kad kiekvienas aiškiai suprastų organizacijos tikslus ir tiksliai žinotų, ko organizacija mėgina pasiekti.

Be tikslų misija nurodo organizacijos unikalumą bei ypatumus taip, kad parodytų strateginių sprendimų darytojo vertybes ir prioritetus. Paskirties (misijos) formuluotės reikšmė nusakoma taip (Palubinskas, 1997):

- kad sukurtų organizacijos paskirties formuluotę, vadovybė turi suvokti ilgo laikotarpio organizacijos plėtotės kryptį ir kontūrus;
- organizacijos galutinių tikslų detalizavimas stiprina jos organizacinį reikšmingumą ir vadovų, tarnautojų, tiekėjų ir visos visuomenės lūkesčius;
- paskirties formuluotė orientuoja visų lygių vadovus į tikslo vienovę, sprendžiant padalinių reikalus ir padeda priimti sprendimus;
- paskirties formuluotė sudaro galimybę tarnautojams suvokti savo darbo tikslą ir dalyvavimo vykdant organizacijos planus prasmę. Tai didina jų įsipareigojimus ir paskatas.
- Paskirties formuluotė sustiprina organizacijos įsipareigojimus atsakingai vykdyti ir ginti pagrindinius akcininkų reikalavimus, kad organizacija išliktų, tobulėtų ir būtų pelninga.

Anot E. Paulavičienės (2002), organizacijos **misija** – apibrėžia organizacijos statusą, nurodo tikslus ir strategijos kryptis bei orientyrus skirtinguose organizacijos lygiuose.

Misija – tai organizacijos paskirties apibūdinimas (Želvys, 2003). Joje turi atsispindėti dvi dalys: organizacijos pobūdis bei veiklos specifika.

Pirmoji misijos dalis tiksliai apibrėžia organizacijos esmę. Svarbiausias dalykas – išsiaiškinti vartotojų grupes, paslaugas, rinkas ir pagrindines technologijas, kadangi jų deriniai apibūdina organizacijos veiklą.

Antrasis misijos elementas yra organizacijos filosofija. Filosofija apibūdina organizacijos kultūrą. Ji tiksliai nusako pagrindinius siekius, įsitikinimus, vertybes. Organizacijos filosofija paaiškina, kaip plėtojama veikla ir priimami sprendimai. Svarbiausia filosofijos formulavimo taisyklė – akcentuoti stipriausias organizacijos ir vadovybės savybes ir neminėti trūkumų.

Paskirties formuluotę svarbu tiksliai apibrėžti. Tai nustato organizacijos ribas. Organizacijos paskirties formuluotė apibrėždama organizacijos tikslus, veiklos sritis ir kryptis, tampa strategijos kūrimo pagrindu.

Turint ateities viziją bei suformulavus organizacijos misiją, galima planuoti judėjimą vizijos link. Dažniausiai planuoti ateitį pradedama nuo dabartinės situacijos analizės (Želvys, 2003).

2.3. Organizacijos išorinių veiksnių analizė

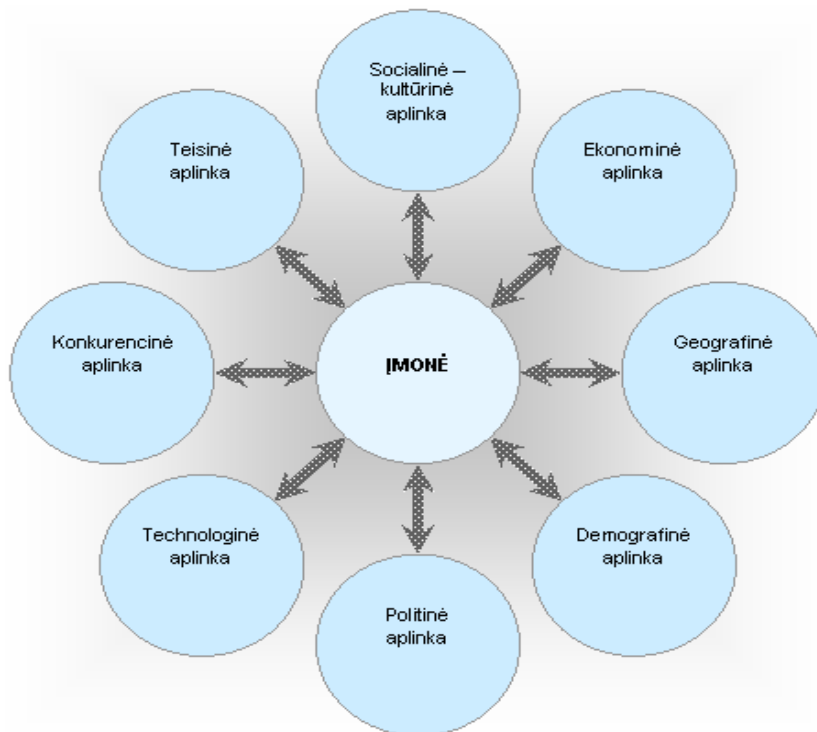
Kiekvieną valstybę ir jos teritorijoje gyvenančią visuomenę (žmogų, šeimą, kolektyvą) supa ne tik vidaus, bet ir išorės aplinka (Butkus, 1996). Išorės aplinką sudaro visuma pasaulio bendrijos

raidos veiksnių, kurie daro nuolatinę įtaką Lietuvos Respublikos visuomenės, šalies ūkio, rinkos raidos politiniam, ekonominiam, socialiniam efektyvumui, o šis efektyvumas riboja organizacijos veiklos plėtrą tiek laike, tiek ir erdvėje.

Anot A. Makštučio (2001), aplinkos vidinių bei išorinių veiksnių integrinė priklausomybė yra neatskiriama. Organizacijos veiklos valstybės vidinių veiksnių integrinio komplekso absoliuti visuma griežtai reglamentuoja Lietuvos Respublikos visuomenės raidą, šalies ūkio ir rinkos plėtrą, atskiros organizacijos kolektyvo veiklos optimizavimą, taip pat politinį, ekonominį, socialinį arba integrinį efektyvumą. Visa tai daro įtaką valstybės aplinkos išorinių veiksnių plėtros lygiui laike ir erdvėje Lietuvos bei pasaulio mastu.

Labai sunku nustatyti ir įvertinti organizacijos išorinę aplinką. Tačiau šiuolaikinis organizacijos valdymas – neatsiejamas nuo pastovaus išorinių faktų, veikiančių visą organizacijos veiklą, vertinimo, tinkamo ir savalaikio sprendimo priėmimo. Įmonės veiklą nuolat silpniau ar stipriau veikia daugelis komponentų (žr. 3 pav.) (<http://www.europulsas.lt>).

Pati įmonė ar organizacija taip pat įtakoja šias aplinkas. Todėl naujausiose vadybinėse teorijose išorinės aplinkos poveikiui skiriamas itin didelis dėmesys. Nepakanka vien žinojimo, jog įmonę veikia daugelis veiksnių. Siekiant konkurencingumo bei veiklos efektyvumo labai svarbu nuolat susipažinti su naujausiomis aplinkos įvertinimo strategijomis, išmokti ne tik diagnozuoti galimą poveikį, tačiau išmokti analitiškai vertinti galimus pasikeitimus kurioje nors iš šių išorinių aplinkų.



3pav. Įmonės išorinės aplinkos schema

Organizacijos išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja reikšme (Vasiliauskas, 2002). Plačiąja reikšme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai, priklauso visi išoriniai jai objektai, t. y. visas išorinis pasaulis. Siaurąja reikšme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriai veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Šitoks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksnių, kurie arba apskirtai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra tiek nereikšminga, kad į ją galima neatsižvelgti.

Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorės aplinkos permainose.

Įvertindama išorės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Analizuojant išorės veiksnius, retai surandamas optimalus variantas, tačiau, atmetant blogiausius, priimamas vienas naudingiausių sprendimų.

Pasak G. T. Palubinsko (1997), dauguma išorinių veiksnių veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje.

Skiriami šie organizacijos išorinės aplinkos lygiai: *makroaplinka* – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai; *šakinė aplinka* – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius.

A. Vasiliausko (2002) teigimu, analizuojant organizacijos aplinką, skiriamos šios tyrimo sritys:

- aplinkos dinamikos analizė;
- PEST analizė;
- svarbiausi sėkmės veiksniai;
- penkių jėgų modelis;
- rinkos sąlygų analizė;
- konkurentų analizė;
- klientų analizė.

Pagrindinis momentas, tiriant organizacijos išorinę aplinką, yra jos pokyčių dinamikos pobūdžio apibendrintas įvertinimas. Toks įvertinimas apima abu aplinkos lygius kaip bendrą visumą. Analizuojant aplinkos dinamiką, mėginama įvertinti, kurios jėgos lemia aplinkos pokyčius.

Kuo labiau šios jėgos neprognozuojamai arba nenuspėjamai kinta, tuo sunkiau iš anksto numatyti galimas aplinkos situacijas ateityje (Vasiliauskas, 2002).

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijos sudarymui svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, kryptimi ir raida. Svarbių ekonomikos rodiklių, biudžeto dalies, įrangos, nekilnojamo turto pasikeitimai gali atsiliesti institucijos strateginiams tikslams ir veiklai. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis.

Socialiniai veiksniai yra dinamiški. Konkrečių paslaugų paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, vartojimo reikalavimų bei gyvenimo pokyčių.

Ekologinių veiksnių srityje prognozuojami pasikeitimai. Bus didinama atsakomybė už aplinkos taršą, atsižvelgiant į institucijos reguliavimo sritį.

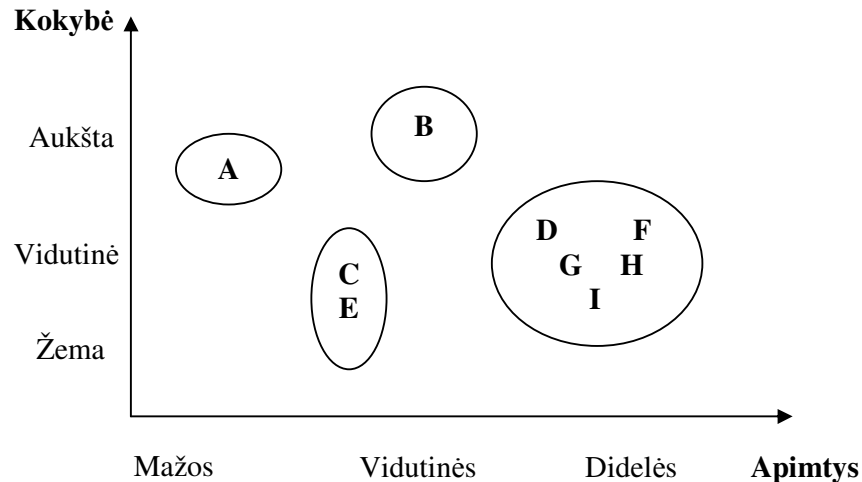
Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus marketingo metodus, naujas paslaugas.

Vadovybė privalo svarstyti ir analizuoti kiekvieną naują, apgalvoti jos poveikį organizacijai, įvertinti, ar ji daro pageidaujamus pokyčius organizacijos veikloje. Visa tai įtikins, kad svarbūs technologiniai pokyčiai yra naudingi.

Scenarijai – tai ateities įvykių prognozės. Kai reikia planuoti veiklą neapibrėžtos aplinkos sąlygomis, naudinga turėti kelis prognozės variantus (scenarijus). Kuriant scenarijus būtina vadovautis tokia idėja – egzistuoja įvairių tendencijų tarpusavio ryšys. Scenarijai padeda nustatyti įvairius faktorius, galinčius įtakoti organizacijos veiklą, ir įvertinti kaip įvairios ateities tendencijos galėtų paveikti organizaciją (Strateginis valdymas valstybės valdymo institucijoje, 2003). Scenarijai gali būti naudojami ir kaip priemonės įvairių alternatyvų įvertinimui, pasinaudojant skirtingais ateities paveikslais. Organizacijų vadovams scenarijų analizė padeda pakeisti įprastą mąstymo būdą. Geriausia, kai jie patys dalyvauja scenarijų kūrimo su išorinių ekspertų pagalba.

Daugelis autorių siūlo tris scenarijų variantus: optimistinį, pesimistinį ir tai, kas būtų tarp šių kraštutinių. Tačiau scenarijų kūrimas turėtų būti ne kiekybinis, o kokybinis, nes kiekybinės detalės sukuria klaidingą tikslumo įspūdį ir gali iškreipti realų neapibrėžtumo mastą.

Konkurentų analizė užima didžiulę vietą strateginiame planavime. Ši analizė nukreipta išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias konkurentų puses, ir į tai atsižvelgiant formuoti organizacijos strategiją. R. Jucevičiaus teigimu, norint įvertinti konkurencijos lygį tam tikroje veiklos šakoje, yra naudojama strateginių konkurentų grupių matrica (žr. 4 pav.).



4 pav. Strateginių konkurentų grupių matrica (pagal R. Jucevičių).

A. Vasiliausko (2002) teigimu, strateginių grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius, t.y. kokybę bei apimtį, ir pagal tai pozicionuojant visus konkurentus. Pagrindinės grupės vaizduojamos apskritimais, apibūdinančiais jų įtaką rinkoje bei veiklos apimtis. Vienos strateginės grupės organizacijos turi keletą panašių požymių. Jos gali siūlyti panašias paslaugas, teikti jas panašiomis kainomis ir tokios pat kokybės. Šaka gali turėti vieną strateginę grupę. Tai atsitinka, kai švietimo paslaugas teikiančioje šakoje, organizacijų strategija yra ta pati. Šaka taip pat gali turėti tiek strateginių grupių, kiek yra konkurentų, jei kiekvienas konkurentas remiasi visiškai skirtingu požiūriu ir užima iš esmės skirtingą padėtį rinkoje. Organizacijos orientacija į konkurenciją neturėtų užgožti kitų svarbių sėkmės veiksnių.

Organizacijos, turinčios gerą reputaciją, paprasčiau yra išgarsėjusios pagrindinių savo principų vykdymu. Jos nori pasiekti šiek tiek didesnio reikšmingumo, o ne tik laimėti prieš konkurentus.

Organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų pavojų, susijusių su aplinkos permainomis (Vasiliauskas, 2002) .

Įvertinus išorinės aplinkos veiksnius, organizacija turi įvertinti ir vidaus vidinę aplinką.

2.4. Organizacijos vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė būtina organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Taip pat esamoji organizacinė struktūra lemia esminius organizacijos sugebėjimus. Todėl, analizuojant organizacinę struktūrą, svarbu atsakyti į tokius klausimus (Jucevičius, 1998):

- Kokia dabartinė organizacijos valdymo sistema, kokiais principais ji suformuluota?
- Koks atskirų struktūrinių dalinių kooperacijos laipsnis?
- Kiek apibrėžtos pareigos ir atsakomybė?
- Ar aiškios sprendimų priėmimo ir kitos valdymo procedūros?
- Koks įsigalėjęs valdymo stilius?
- Ar veikla labai formalizuota?
- Kokia motyvavimo sistema ir ar ji efektyvi?
- Kokios esamos struktūros privalumai ir trūkumai?

Anot R. Jucevičiaus (1998), pats procesas, kurio pagalba išsiaiškinamos silpnosios ir stipriosios pusės, vadinamas valdymo tyrimas. Tai yra organizacijos vidinės aplinkos tyrimo procesas, skirtas strateginių pranašumų ir trūkumų išsiaiškinimui veikloje. Strateginiam planui reikalinga informacija gaunama iš šių vidinių šaltinių: personalo, organizacijos įvaizdžio ir kultūros, marketingo, finansų.

Personalas. Ši analizė numato organizacijos personalo panaudojimo potencialą. Žmogus organizacijoje yra veiksnys, galintis privesti organizaciją prie klestėjimo ar bankroto. Strateginis planavimas numato priemones, kaip reikia paskirstyti žmogiškuosius išteklius, kad organizacijai tai būtų naudinga. Personalas analizė turi atsakyti į klausimus:

- Koks organizacijos vadovų pasiruošimas ir kompetencija?
- Ar efektyvi darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistema?
- Kiek efektyvus yra kadru paruošimas, perkvalifikavimas ir kvalifikacijos kėlimas?
- Ar vyksta vadovų ir specialistų kaita?
- Ar personalo dalyvavimas organizacijos valdymo procese pagerina organizacijos darbą (Jucevičius, 1998)?

Organizacijos kultūra ir įvaizdis. Organizacijos klimatas priklauso nuo jos pačios kultūros, kuri atsispindi esančiuose papročiuose, santykiuose ir panašiai (Želvyš, 2003). Organizacijos vadovai turi pasinaudoti tuo strateginiame planavime norėdami pritraukti kuo geresnius darbuotojus

ir įgyti personalo lojalumą. Spręsti apie organizacijos kultūrą ir įvaizdį galima pagal atsakymus į šiuos klausimus:

- Koks sudaromas organizacijos įvaizdis tarp konkurentų?
- Ar organizacija pritraukia žymius specialistus?
- Ar organizacija laikosi savo numatytos veiklos strategijos?

Gauti atsakymai padeda išsiaiškinti darbo su personalu stipriasias ir silpnasias puses bei tai, kokių strateginių sprendimų reikalaujama iš vadovybės.

Marketingas. Ši analizė apima visus procesus, kurie yra susieti su paslaugos teikimu bei realizavimo planais. Ją sudaro šie elementai: paslaugos strategija, kainų strategija ir paslaugos realizavimo rinkos pasirinkimas ir paskirstymo strategija. Tiriant marketingo procesus galima išskirti šiuos tyrimo objektus:

- Paslaugos rinkos dalis ir konkurentabilumą;
- Paslaugos įvairovę bei kokybę;
- Reklamos efektyvumą;
- Skirtingų paslaugų pelningumą;
- Kainų politiką ir jos lankstumą.

Finansai. Finansinės būklės analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas. Pastovi finansinė kontrolė turi privalumų, kuriuos galima išskirti:

- Finansinės veiklos analizė leidžia išsiaiškinti problemų šaltinį;
- Finansinė veikla yra tendencinga, tuo galima remtis strateginiame planavime;
- Finansinė analizė leidžia įvertinti problemas ne tik kokybiškai, bet ir kiekybiškai;
- Finansai yra organizacijos teigiamos ir neigiamos veiklos atspindys.

Finansinės ataskaitos leidžia įvertinti naudojamus finansinius šaltinius. Finansinės analizės naudingumas yra priklausomas nuo informacijos kokybės bei teisingumo. Jei organizacija turi abejotiną finansinę ataskaitą, neįmanoma padaryti objektyvių finansinių išvadų (Jucevičius, 1998).

Anot J. S. Harrison (2003), pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SWOT (angliškas sutrumpinimas, reiškiantis: organizacijos vidinės stipriosios ir silpnosios ypatybės ir išorinių galimybių ir grėsmių analizė).

T. Palubinsko (1997) teigimu, šis metodas leidžia įvertinti ryšius tarp stipriųjų ir silpnųjų organizacijos pusių.

Pranašumai – tai bet kuris veiksnys, padedantis organizacijai siekti jos tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis pavojų. Pranašumai svarbūs, nes jie sudaro organizacijos strategijos pagrindą.

Trūkumai – tai bet kuris veiksnys, kuris trukdo organizacijos pastangoms siekti jos tikslų. Trūkumai yra svarbūs todėl, kad rodo silpnas grandis, kurias reikia pašalinti.

Galimybės –tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Kuo jautresnė, lankstesnė ir stipresnė įmonė, tuo daugiau ji turi svarbių galimybių. Svarbu pripažinti, kad ne visas laikytas svarbiomis galimybes būtina panaudoti. Organizacija turėtų sutelkti pastangas į tas galimybes, kurios pranašumai yra išskirtinės kompetencijos.

Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai. Svarbu pažinti pavojus, kuriems organizacija nėra atspari (Palubinskas, 1997).

A. Vasiliauskas (2001) pateikia potencialius vidinių pranašumų ir trūkumų, galimybių bei grėsmių veiksnius SWOT analizėje (žr. 1 lentelę).

Objektyvi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, ji rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, matyti, ar organizacija turi priemonių kovoti su pavojais ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksnių analizė. Jei ši analizė parodys, kad įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

1 lentelė

SWOT analizės modelis

PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
Dominavimas rinkoje Mažos sąnaudos Vadybos patirtis Finansinis potencialas Novatoriškumas Reputacija Paslaugos kokybė Paslaugos diferenciacija	Silpna pozicija rinkoje Nusenusios technologijos Pernelyg didelės sąnaudos Nepatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Žema reputacija Menka kokybė
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Naujos rinkos Naujos paslaugos Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Politinė situacija Ekonominis pakilimas Tarptautinės galimybės	Nauji konkurentai Augantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Lėtas rinkos augimas Ekonominis nuosmukis Technologinės naujovės Politinė situacija Tarptautiniai barjerai

2.5. Strategijos įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę

Organizacijos strategijos įgyvendinimas turi būti prižiūrimas (stebimas). Tai atliekama fiksuojant faktinius strategijos įgyvendinimo rezultatus bei aplinkoje vykstančius pokyčius. Strategijos įgyvendinimo stebėjimas užtikrinamas vykdant stebėsenos (monitoringo) procedūras. Pasak A. Vasiliausko (2002), strategijos įgyvendinimo kontrolės procedūros apima faktinių rezultatų lyginimą su strateginiais tikslais ir sprendimais, nukrypimų nuo strateginės krypties bei juos lemiančių vidaus ir išorės veiksnių nustatymą

R. Želvio (2003) teigimu, kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitinka lauktus rezultatus, padeda išsiaiškinti, kiek veiksmingi ir tikslūs buvo planavimas, organizavimas bei vadovavimas.

Stebėseną ir kontrolę yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Strategijos įgyvendinimo stebėsenos bei kontrolės procedūrų metu gauta informacija gali būti panaudojama:

- išteklių paskirstymo sprendimų įvertinimui;
- faktinės strateginės plėtros nukrypimus nuo aprobuotos strategijos;
- įmonės darbuotojų veiklos, susijusios su konkrečių užduočių atlikimu, įvertinimui;
- išorinės aplinkos pokyčių stebėjimui ir vertinimui;
- grįžtamojo ryšio užtikrinimui, kuris leidžia tinkamai perskirstyti lėšas bei tikslinti strategijos kryptis (Želvis, 2003).

Stengiantis sumažinti informacijos įvairovę, strategijos įgyvendinimo stebėsenai ir kontrolei patariama koncentruotis į svarbiausių sėkmės veiksnių, pagrindinių strategijos elementų ir jos tikslų stebėjimą. Labai svarbu informaciją gauti laiku, nes tuomet galima imtis geriausiai padėti atitinkančių veiksmų ir priemonių. Strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės informacijos svarbiausi komponentai yra šie (Vasiliauskas, 2002):

- finansiniai rezultatai;
- klientų poreikių tenkinimas;
- veiklos kokybės charakteristikos;
- rinkos dalis.

Pagal išvardytus komponentus informaciją apie konkurentus verta rinkti tam, kad būtų galima atlikti organizacijos ir jos konkurentų lyginamąją analizę. Būtina skirti finansinę stebėseną ir kontrolę nuo strateginės stebėsenos ir kontrolės. Pirmoji turi trumpalaikius tikslus ir uždavinius bei apima finansinius duomenis. Antroji susijusi su strateginiais tikslais bei reikalauja gilesnių stebėjimų, diskusijų ir vertinimų.

Aiškių taisyklių bei metodų efektyvios strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistemai nėra. Įvairioje literatūroje nurodomos šios bendrosios gairės:

- dėmesio sutelkimas į pagrindinius organizacijos veiklos rodiklius bei sėkmės veiksnius;
- informacijos atskyrimas atskirų strateginių vienetų (filialų) lygmeniu;
- neapsiribojimas vien kiekybine informacija – strateginei kontrolei reikalinga ir kokybinė analizė;
- sukurtos strateginės kontrolės sistemos supaprastinimo alternatyvų paieška;
- realus sukurtos ir atnaujinamos strateginės kontrolės galimybių vertinimas (Vasiliauskas, 2002).

A. Vasiliausko (2002) teigimu, labai svarbus strateginės kontrolės sistemos veiksnys – eksperimentavimas. Jo pagalba ištiriama, ar kontrolės sistema užtikrina reikalingą informaciją ar ne. Taip pat išbandoma strateginės kontrolės sistema ir gaunamas grįžtamasis ryšys apie sistemos naudą ir problemas.

3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KARJEROS CENTRO VEIKLOS STRATEGINIO PLANO ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS

3.1. Karjeros centro aplinkos (išorinių veiksnių) analizė

3.1.1 Politiniai veiksniai

Atsiliepiant į Europai būdingas profesinio orientavimo ir konsultavimo plėtros tendencijas Lietuvoje parengta nemažai teisės aktų ar pasirašyta politinių dokumentų, kurie turi įtakos profesinio orientavimo paslaugų plėtrai.

Profesinis orientavimas glaudžiai siejamas su užimtumo politika. Tai apima:

- užimtumo poreikius, galimybes ir problemas regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis;
- ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros stadiją ir lygį;
- žmogaus gebėjimų ugdymo ir kitų ekonominių, socialinių bei kultūrinių tikslų tarpusavio ryšius.

2003 metais priimta Švietimo įstatymo nauja redakcija. Įstatyme reglamentuota, kad profesinio informavimo ir konsultavimo paslaugos - informacija apie mokymosi galimybes pagal profesinio mokymo, aukštesniojo ir aukštojo mokslo studijų programas, mokymosi galimybes kitų šalių mokyklose ir įsidarbinimo galimybes Lietuvos darbo rinkoje ir konsultavimas - teikiamos mokyklose, informavimo centruose, konsultavimo tarnybose, darbo biržose pagal švietimo ir mokslo bei socialinės apsaugos ir darbo ministrų nustatytus reikalavimus (Profesinio orientavimo strategija, 2003 m.).

3.1.2. Ekonominiai ir socialiniai

Kaip teigiama Profesinio orientavimo strategijoje (2003), veiksmingai teikiamos profesinio orientavimo ir konsultavimo paslaugos yra svarbios švietimo sistemai, darbo rinkai bei jų tarpusavio sąveikai. Jos padeda panaudoti žmonių išteklius, sudarydamos palankesnes aplinkybes užtikrinti, kad žmonių turimi gebėjimai ir interesai sutaptų su esamomis mokymosi ir užimtumo galimybėmis. Šios paslaugos yra svarbiausias mokymo ir užimtumo politikos elementas

nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmenimis. Jos yra sudedamoji aktyvios darbo rinkos politikos dalis.

Europos Sąjungos kontekste profesinis orientavimas ir konsultavimas laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, skatinančių užimtumą, darbo jėgos prisitaikymą prie rinkos sąlygų, verslumą ir lygias galimybes.

Profesinio orientavimo paslaugos pripažįstamos kaip svarbiausias mokymosi visą gyvenimą strategijos elementas. Europos Komisijos memorandume dėl mokymosi visą gyvenimą išdėstytos šešios pagrindinės mintys. Viena iš jų yra profesinio orientavimo ir konsultavimo paslaugų plėtotė. Paslaugų plėtotės uždavinys - užtikrinti, kad kiekvienas individas galėtų lengvai gauti kokybišką informaciją bei patarimus, susijusius su mokymosi galimybėmis visoje Europoje ir per visą gyvenimą.

Profesinis orientavimas ir konsultavimas ypač svarbus padedant besimokančiajam surasti savo kelią itin sudėtingose mokymo sistemose bei greitai kintančioje darbo rinkoje.

Profesinis orientavimas vis labiau siejamas su ekonomine ir socialine politika, mokymosi visą gyvenimą strateginėmis kryptimis, numatomos profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumo didinimo gairės. Dėl šių priežasčių Europoje išaugo ir šios srities prestižas.

Profesinis orientavimas tampa tęstiniu procesu, kuris prasideda mokyklose, tęsiasi pereinamuoju į suaugusiųjų gyvenimą ar jų darbo veiklą laikotarpiu ir yra pasiekiamas per visą suaugusiųjų gyvenimą.

Profesinio orientavimo sektoriuje vis labiau ryškėja profesionalumas, didėja reikalavimai konsultantų specialiam pasirengimui.

Auga individo kaip aktyvaus orientavimo proceso dalyvio, o ne pasyvaus gavėjo svarba. Manoma, kad profesinio orientavimo paslaugos turi padėti žmonėms patiems kurti savo profesinę karjerą.

Atsiranda partnerystė tarp švietimo, užimtumo ir visuomenės.

Profesiniam konsultavimui vykdyti rengiama didelė instrumentų, mokymo medžiagos, programinės įrangos įvairovė.

Profesinio orientavimo ir konsultavimo idėja įgyvendinama per visuomenei atvirus centrus, pagalbos telefonų linijas bei kitomis priemonėmis (Profesinio orientavimo strategija, 2003).

3.1.3. Technologiniai veiksniai

Profesinio orientavimo ir konsultavimo paslaugų kokybė bei prieinamumas priklauso nuo priemonių, kuriomis naudojamesi paslaugų teikėjai ir vartotojai gali greičiausiai gauti patikimą informaciją. Profesinio orientavimo kokybė ir patikimumas turi būti tokio lygmens, kad vartotojas

gautų aktualią informaciją ir nebūtų klaidinamas. Profesinio orientavimo ir konsultavimo sistemoje sukaupta informacija turi būti teikiama nemokamai interneto technologijų priemonėmis.

Teikiant informaciją apie darbo pasiūlą ir paklausą, pirminė yra darbo rinkos informacinė sistema.

Patikima aukštos kokybės informacija apie įsidarbinimo ir mokymosi galimybes Lietuvoje bei Europoje turi būti visiems prieinama. Lietuva prisijungs prie Europos informacijos sistemų EURES ir PLOTEUS, todėl veikiančios ir planuojamos informacinės sistemos turėtų būti atitinkamai tobulinamos bei kuriamos.

Profesinio informavimo, konsultavimo ir orientavimo informacinė sistema yra integruota, vientisa, atvira, nekomercinė sistema, kuriama Lietuvos švietimo informacinės sistemos pagrindu, integruojantis su Lietuvos darbo biržos, Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos ir Statistikos departamento informacinėmis sistemomis (Profesinio orientavimo strategija, 2003).

Informacinės visuomenės plėtra šalyje formuoja naujus uždavinius ir ŠU Karjeros centrui naudojant informacines technologijas plėtoti ir gerinti savo veiklą. Todėl labai svarbu periodiškai papildyti ir atnaujinti kompiuterių ir kt. techninės įrangos bazę, įrengti bent 10 kompiuterių auditoriją, kad būtų užtikrintas atitinkamas informacinių technologijų lygis.

3.2. Karjeros centro išteklių (vidinių veiksmų) analizė

3.2.1. Teisinė bazė

Šiaulių universiteto Karjeros centras (P. Višinskio g. 15a) įkurtas 2003 metais Šiaulių universiteto Studijų skyriuje. Nuo 2004 m. Karjeros centras tapo Studentų reikalų tarnybos dalimi. Savo veikloje Karjeros centras remiasi *Lietuvos Respublikos konstitucija, Aukštojo mokslo įstatymu, Mokslo ir studijų įstatymu, Lietuvos Respublikos Mokslo ir švietimo ministerijos norminiais aktais, Šiaulių universiteto statutu ir kitais studijas Lietuvoje reglamentuojančiais teisės aktais.*

Veikiantys teisės aktai nesudaro vientisos teisinės aplinkos. Nemažai teisinių aktų atsirado plečiantis Europos iniciatyvoms ir Lietuvos integracijos procesui. Tačiau priimti įstatymai, nutarimai, švietimo ir mokslo arba socialinės apsaugos ir darbo ministrų įsakymai nesudaro tinkamos teisinės aplinkos, kuri padėtų rasti veiksmingai ir darniai profesinio orientavimo sistemai ir jai funkcionuoti. Jie tik fragmentiškai apibūdina sistemos elementus ar deklaruoja profesinio orientavimo paslaugų plėtros būtinybę. Stokojama įstatymų, kurie reglamentuotų nacionalinę profesinio orientavimo politiką, sistemos struktūrą, koordinavimo ir veiklos principus, laiduotų teikiamų paslaugų kokybę bei veiksmingumą. Atsakomybė už profesinį orientavimą numatyta Švietimo ir mokslo bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoms, tačiau neapibrėžtos jų funkcijos

profesinio orientavimo sistemoje bei šios srities paslaugų plėtroje (Profesinio orientavimo strategija, 2003).

3.2.2. Organizacinė struktūra

Šiaulių universiteto Karjeros centras priklauso Studentų reikalų tarnybai. Šiaulių universiteto organizacinė struktūra pateikiama 2 priede.

3.2.3. Žmonių ištekliai

2003 m. rugsėjo 8 d. ŠU rektoriaus įsakymu Nr. V - 4 „Dėl Karjeros centro įsteigimo studentų reikalų tarnyboje“ Karjeros centrui skirti 2 karjeros konsultantų etatai (dirba 2 fiziniai asmenys). 2005 m. gruodžio mėnesį įsteigtas vyresniojo projektų vadybininko etatas.

3.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai

Patalpos. Karjeros centras yra Šiaulių universiteto Studentų reikalų tarnybos padalinys, įsikūręs II studentų bendrabutyje, statytame 1964 m.

Karjeros centrui skirtos mažos patalpos (36 m²) nepritaikytos darbui su didesnėmis (20 – 50 žmonių) grupėmis.

2006 m. kovo mėnesį buvo renovuoti Karjeros centro (P. Višinskio g. 15) pastato langai.

Karjeros centro inventorių. Karjeros centre yra 2 kabinetai su 2 kompiuterinėmis darbo vietomis. Karjeros centras turi nedaug inventoriaus (žr. 2 lentelėje). KC inventoriaus vertė – 14025 Lt.

2 lentelė

Karjeros centro inventorių

Karjeros centro inventorių	Vertė, Lt.
Multifunkcinis įrenginys HP LJ	2896,00
Kompiuteris	4241,00
Kompiuteris	3800,00
Telefonas	1199,00
Mob. telefonas “Nokia 3410“	649,00
Baldai	1240,00
Iš viso:	14025,00

Finansai. 2005 m. Karjeros centro pajamų ir išlaidų analizė pateikta 3 lentelėje. Pažymėtina, kad Karjeros centras negauna pajamų ir nesiekia pelno.

3 lentelė

2005 metų pajamų ir išlaidų analizė (tūkst. Lt)

Išlaidų rūšis	Planas	Faktas
Biudžeto asignavimai iš viso	0	0
Studentų reikalų tarnybos spec. lėšų pajamos		
Kitos pajamos	0	1521.11
Pajamos už patalpų nuomą	26 000	20 900.45
Pajamos iš viso	26 000	22 421.56
Karjeros centro išlaidos		
Darbo užmokestis	20400	20400
Soc.draudimas	6528	6528
Šildymas	2000	2000
Elektros energija	200	192
Ryšiai	650	600
Transporto išlaikymas	-	-
Spaudiniai	300	300
Komandiruotės	200	160
Vanduo	150	110
Ilgalaikio turto nuoma	-	-
Ilgalaikio turto remontas	-	-
Kvalifikacijos kėlimas	-	-
Kitos prekės	200	188
Kitos paslaugos	-	-
Ilgalaikio turto įsigijimas	-	-
IŠ VISO IŠLAIDŲ:	30628	30478
Likutis metų pabaigai		150

Profesinio orientavimo ir konsultavimo sistemos finansavimas turi užtikrinti studentams ir absolventams teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę. Sistemos veikla turi būti vertinama pasiektais rezultatais ir grindžiama nuolatiniu, programiniu finansavimu, kooperuojant valstybės, savivaldybių, fondų, darbdavių ir privačių asmenų lėšas. Taip pat gali būti naudojamos lėšos, gautos

iš kitų šaltinių: Europos Sąjungos paramos programų, darbdavių, visuomeninių organizacijų, privačių asmenų. Jos yra papildomos prie valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšų.

3.2.5. Veiklos sistema

Supažindiname su Šiaulių universiteto Karjeros centro veikla:

- Šiaulių universiteto Karjeros centro darbuotojai konsultuoja studentus ir ŠU absolventus karjeros klausimais: moko rašyti CV, motyvacinį laišką, ruošia pokalbii su darbdaviu, teikia informaciją apie įsidarbinimo galimybes (informuojame studentus apie laisvas darbo vietas, darbdavių skelbimus kabname skelbimų lentose ir pan.). Aprūpina studentus informacine medžiaga apie ŠU Karjeros centrą. Teikia informacinę - metodinę pagalbą studentams, ieškantiems informacijos kursinių (diplominių) darbų rengimui apie karjerą. Rengia studentams informacinius susirinkimus, karjeros popietes, diskusijas profesinės veiklos planavimo ir įsidarbinimo klausimais;
- Nuolat atnaujinamos duomenų bazės apie norinčius įsidarbinti studentus ir absolventus; ieškančius darbuotojų darbdavius (studentų duomenų bazėje yra daugiau nei 250 norinčių įsidarbinti studentų, darbdavių duomenų bazėje – daugiau nei 100 įmonių);
- Karjeros centro konsultantai dalyvauja seminaruose, diskusijose karjeros klausimais, bendradarbiauja su kitų aukštųjų mokyklų karjeros centrais. Pasirašomos bendradarbiavimo sutartys su įvairiomis organizacijomis;
- Nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas ŠU KC interneto puslapis.
- Rengiamos „Karjeros mugės“, leidžiamas Šiaulių universiteto savaitraščio „Šiaulių universitetas“ priedas „Tavo karjera“.

Projektinė veikla.

- 2005 m. liepos – spalio mėn. partnerio teisėmis dalyvauta VU rengiamame projekte pagal BPD 2.4 priemonę „Nenutrūkstamos karjeros paslaugų teikimo sistemos modelio sukūrimas ir įdiegimas kolegijoms ir universitetams“. Projekto tikslas – kurti nenutrūkstamą karjeros paslaugų teikimo sistemą, skatinant kolegijų ir universitetų bendradarbiavimą. Karjeros centras dalyvavo diskusijose, rinko duomenis ir rengė dokumentaciją, bendradarbiavo su ŠU padaliniais ir fakultetais;
- Įvertintas „MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ ĮGŪDŽIŲ FORMAVIMAS NAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS (ITEP)“ projektas. 2006 metų balandžio 26 d. Karjeros centras gavo informaciją iš Leonardo da Vinčio programos koordinavimo paramos fondo dėl 2006 metais teikto mobilumo projekto „MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ

ĮGŪDŽIŲ FORMAVIMAS NAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS (ITEP)“ vertinimo rezultatų. Pranešime teigiama, kad projektas įtrauktas į rezervinį projektų sąrašą, o tai reiškia, kad jis gali būti finansuotas, atsiradus papildomų lėšų. Apie tokią galimybę fondas žada oficialiai mus informuoti ne anksčiau kaip š.m. spalio mėn. ir ne vėliau kaip 2007 m. sausio mėn;

- Nuo 2005-10-18 iki 2007-11-30 ES EQUAL iniciatyvos projekte „ŠEIMOS PLANETA: šeimai palanki organizacija“ EQ/2004/1130-24/500 ŠU Karjeros centro darbuotoja įdarbinta studentų įdarbinimo specialistės pareigoms. Vykdomos auklėtojų ir kompiuterinės įrangos priežiūros specialistų darbuotojų atrankos;
- Pirmoje kovo pusėje Švietimo ministerijos sudarytas Projektų atrankos komitetas patvirtino Šiaulių universiteto rengtą projektą „Sėkmingos studentų karjeros plėtotė diegiant inovatyvų kooperuotų studijų metodą (KOOPERIA)“. Tai buvo vienintelis projektas, kurį ŠU teikė Bendrojo Programavimo Dokumento (BPD) 2.4. priemonei „Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas“. Projekto biudžetas – 686,503 lt., taigi Šiaulių universitetą ir kitus projekto partnerius iki 2008 metų pasieks per pusę milijono litų Europos Sąjungos paramos. Kadangi į projektą yra įsitraukę ir Panevėžio bei Šiaulių kolegijos, Šiaulių nevyriausybinė organizacijų konfederacija, gauta nauda apims platų Šiaurės Lietuvos regioną. Projektu KOOPERIA bus siekiama įdiegti inovatyvų „Kooperuotų studijų“ (Service Learning) metodą Šiaurės Lietuvos regiono aukštojo mokslo institucijose. Šis metodas leis sumažinti atotrūkį tarp akademinės, socialinės bei verslo sferų ir priartinti studijų turinį prie regiono poreikių. Minėtas atotrūkis šiomis dienomis yra ypatingai akcentuojamas visos Lietuvos darbdavių. Šiaurės Lietuvos regiono aukštojo mokslo sektoriuje įdiegus kooperuotų studijų metodą, artimiausius 26 mėnesius pagrindinę naudą gaus sėkmingai įsidarbinti siekiantys studentai. Be abejo, projekto metu gauta nauda nebus trumpalaikė – Šiaurės Lietuvoje adaptuotas kooperuotų studijų metodas leis sėkmingai susieti akademinį, verslo bei socialinį pasaulius ir ateityje, projektui jau pasibaigus. Projekto eigą koordinuos ŠU Karjeros centras bei Socialinių mokslų fakultetas.
- 2006 02 10 Šiaulių universiteto Karjeros centras kartu su Humanitarinio fakulteto Europos studijų institutu bei Užsienio ryšių skyriumi pateikė mobilumo projektą „MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ ĮGŪDŽIŲ FORMAVIMAS NAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS“ (ITEP) 2006-02-28 gavome informaciją, kad mūsų inicijuotas projektas atitinka formalius tinkamumo kriterijus ir kovo - balandžio mėn. bus vertinamas nepriklausomų ekspertų. Apie projekto paraiškos vertinimo rezultatus ES Leonardo da Vinčio programos koordinavimo paramos fondas praneš iki š.m. balandžio 30 d. Kolkas atsakymo negavome (<http://karjera.su.lt>).

3.2.6. Planavimo sistema

Universiteto strateginį veiklos planą rengia bei tikslina nuolat veikianti universiteto strateginio planavimo grupė.

Be strateginio planavimo grupės, pagrindinį vaidmenį planuojant vaidina ekonomikos skyrius, mokslo ir studijų rodiklius planuoja – mokslo bei studijų skyriai. Šiaulių universiteto Karjeros centras strateginio veiklos plano neturi.

3.2.7. Apskaitos tinkamumas

Kaip teigiama Šiaulių universiteto 2005-2007 m. veiklos strateginiame plane, Universiteto apskaita organizuojama biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka. Buhalterinė ir kita vidinė apskaita labai marga naudojamų kompiuterinių priemonių prasme. Apskaita tvarkoma pagal išorinių ir vidinių poreikių padiktuos rodiklius ir naudojama procesų užtikrinimo ir stebėsenos reikmėms. Bręsta būtinybė kartu su kitais universitetais ir aukštosiomis mokyklomis bei kuruojančiomis ministerijomis pereiti prie Europoje paplitusių informacijos sistemų.

3.2.8. Ryšių sistema

Šiaulių universiteto pastatus jungia pralaidūs optinio ryšio kabeliai, veikia vidinė skaitmeninė telefono stotis, diegiama IP telefonija. Visi universiteto darbuotojai turi galimybę naudotis internetu ir elektroninio pašto paslaugomis (<http://www.su.lt>).

3.2.9. Vidaus audito sistema

Šiaulių universitete įkurta ir veikia vidaus audito tarnyba (1 etatas). Strateginio veiklos plano priežiūrą vykdo stebėsenos grupė (<http://www.su.lt>). Siekiant įgyvendinti profesinio orientavimo tikslus, daug dėmesio reikia skirti profesinio orientavimo ir konsultavimo paslaugų kokybei užtikrinti. Paslaugų kokybę atspindi šie rodikliai: profesinio orientavimo paslaugų prieinamumas, tikslingumas, veiksmingumas, personalo kokybė, socialinių partnerių aktyvumas, aprūpinimas ištekliais, aukštos kokybės ir patikimos informacijos prieinamumas.

Profesinio orientavimo ir konsultavimo kokybės siekiama, įvardijant konkrečius tikslus bei užduotis paslaugų teikėjams, kurie pasiekiami bendradarbiaujant su socialiniais partneriais. Tikslams pasiekti būtina įvertinti turimus išteklius (karjeros planavimo įgūdžių ugdymo,

informavimo, orientavimo įstaigos ir jų tinklas, techninis aprūpinimas, personalas) bei apibūdinti teikiamas paslaugas, kurios atitiktų individualius vartotojų ar tikslinių grupių poreikius.

3.3. Šiaulių universiteto Karjeros centro stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

SSGG analizės procedūra skirta išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias Karjeros centro puses, nustatyti pavojus ir galimybes, kurie gali kilti išorinėje aplinkoje. Objektivi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Ji parodo realų organizacijos galimybių profilį. Iš jos matyti, ar organizacijai pakanka priemonių kovoti su pavojais ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksnių analizė. Jei ši analizė parodys, kad įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės

SSGG tyrime dalyvavo 37 universiteto darbuotojai, kurie yra susiję ar susipažinę su ŠU Karjeros centro veikla. Tyrimas buvo atliekamas 2005 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais apklausos anketas išdalinant į rankas arba siunčiant elektroniniu paštu. Tyrimo rezultatus pateikiame mažėjimo tvarka, t.y. nuo dažniausiai pasitaikančių atsakymų iki rečiausiai.

3.3.1. Stiprybės

- Šiaulių universiteto Karjeros centras yra vienas pirmųjų Karjeros centrų, kuris įkurtas mokymo įstaigoje;
- Šiaulių universiteto Karjeros centras turi atskiras patalpas;
- KC įsikūręs II studentų bendrabutyje, t.y., arčiausiai studentų. Studentai gali kasdien ateiti čia ir konsultuotis karjeros klausimais, gauti jiems reikalingos informacijos, sužinoti apie naujausius darbo skelbimus;
- Bendradarbiavimas su kitų aukštųjų mokyklų Karjeros centrais;
- Bendradarbiavimas su Šiaulių miesto bei rajono įmonėmis ir organizacijomis, sutarčių pasirašymas (papildomos lėšos ŠU);
- Vyksta intensyvus bendravimas su ŠU studentais karjeros planavimo klausimais;
- Turi karjeros popiečių, diskusijų studentams, karjeros mugių organizavimo, leidinių karjeros klausimais rengimo praktiką;
- Karjeros centre kaupiama studentų ir darbdavių duomenų bazė, kur studentai gali palikti savo CV, o darbdaviai praneša apie naujas įdarbinimo galimybes;
- Vykdo projektinę veiklą. Yra pateikęs projektą „Kooperia“ ES struktūrinių fondų finansavimui gauti. Taip pat partnerio teisėmis dalyvauja VU pateiktame projekte ES

struktūrinių fondų finansavimui gauti „Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose“;

- Karjeros centras pristato Šiaulių universitetą ne tik Šiaulių miestui bet ir visai Lietuvai įvairiuose renginiuose.

3.3.2. Silpnybės

- Karjeros centras priklauso Studentų reikalų tarnybai, kurios veikla nėra tiesiogiai susijusi su KC veikla;
- Darbo apimtys didėja, todėl jaučiamas darbuotojų poreikis;
- Pagrindinė problema, palaikant ryšius su darbdaviais ir bendraujant su ŠU studentais ir absolventais yra grįžtamojo ryšio nebuvimas;
- Būtina sukurti elektroninę studentų ir absolventų bei darbdavių duomenų bazę;
- Būtinos didesnės Karjeros centro patalpos, siekiant sukurti kompiuterizuotas darbo vietas studentams;
- Karjeros centras neturi atskiro internetinio puslapio, internetinės duomenų bazės, kur studentai galėtų palikti savo CV, neateidami į KC;
- Centre nėra ryškaus pasiskirstymo pareigomis, nėra lyderio.

3.3.3. Galimybės

- Naujų kontaktų su Šiaulių miesto ir rajono įmonėmis, organizacijomis užmezgimas leistų plėsti pažinčių ratą su verslo pasauliu. Tai padėtų ŠU studentams ir absolventams adaptuotis darbo rinkoje: rasti studijų praktikos, savarankiško darbo vietas, kurių dėka įgytų darbo patirties ir / ar nuolatinės darbo vietas;
- Naujų kontaktų su užsienio aukštojo mokslo institucijomis užmezgimas ir pasidalinimas Karjeros centrų veiklos patirtimi, padėtų KC tobulėti;
- Aktyviau įsijungti į ES struktūrinių projektų rengimą. Laimėti projektai leistų plėsti ne tik Karjeros centro darbuotojų ratą, bet ir padėtų išsilinti į svarbiausias Karjeros centro veiklos kryptis;
- Dalyvauti kursuose ir seminaruose karjeros konsultavimo klausimais, tokiu būdu tobulėti ir perteikti įgytas žinias studentams;

3.3.4. Grėsmės

- Nemažai ŠU studentų ir absolventų išvažiuoja į užsienį dirbti ir gyventi, todėl mažėja galimybių darbdaviams pasiūlyti gabių darbuotojų;
- Nepakankamas darbdavių ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas. Didžioji dauguma darbdavių laikos pasyvaus požiūrio į specialistų rengimą aukštosiose mokyklose, geresnį praktikų organizavimą ir pan.

3.4. Karjeros centro veiklos strategija

3.4.1. Misija, vizija

Šiaulių universiteto Karjeros centro **misija** - teikti profesinio konsultavimo paslaugas siekiant padėti ŠU studentams ir absolventams susirasti darbą ir tapti atsakingiems už savo karjerą.

Šiaulių universiteto Karjeros centro vizija – tai atskiras padalinys, su didele darbuotojų komanda, kurio veikla gali formuotis tokiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

- ieškančiųjų darbo ir siūlančiųjų darbą duomenų bazių sudarymas,
- pagalba siekiantiems karjeros;
- materialiosios ir metodinės bazės plėtra;
- projektinė veikla.

3.4.2. Tikslas, uždaviniai

Karjeros centro (KC) **tikslas** - padėti studentams rengtis karjerai. Šio tikslo siekiama studentų praktikos organizavimo ir jų profesinio orientavimo srityse, plėtojant ir gerinant bendradarbiavimą tarp Šiaulių universiteto (ŠU) ir ekonominių partnerių bei dalyvaujant nacionalinėse ir tarptautinėse programose, rengiant seminarus ir konsultacijas, leidžiant informacinius ir metodinius leidinius.

Karjeros centro uždaviniai

studentų praktikos organizavimo srityje:

- atlikti naujų praktikos vietų paiešką,
- kurti informacinį praktikų banką,
- integruotis į tarptautinį studentų praktikų tinklą,
- organizuoti studentų praktiką užsienyje.

profesinio orientavimo srityje:

- nustatyti ŠU ruošiamų specialistų paklausą,
- rinkti ir kaupti informaciją apie laisvas darbo vietas įmonėse ir organizacijose,
- informuoti ŠU būsimus studentus apie perspektyvias ir neperspektyvias specialybes,
- skleisti informaciją ŠU socialiniams bei ekonominiams partneriams apie universitetą baigusius diplomantus,
- organizuoti studentų susitikimus su partnerių atstovais,
- organizuoti baigiamųjų kursų studentams seminarus, kurių metu būtų supažindinama su naujais darbo paieškos metodais,
- konsultuoti studentus profesinio orientavimo klausimais.

3.4.3. Priemonės ir metodai

Atsižvelgdami į vartotojų individualius poreikius ir tikslus, profesinio konsultavimo specialistai taiko įvairaus sudėtingumo asmens įvertinimo metodikas (testus), klausimynus, anketas. Tai palengvina bendravimą tarp kliento ir profesinio orientavimo specialisto, suteikia sisteminių pagrindą problemų analizei ir jų sprendimui. Karjeros centro klientai gali būti konsultuojami individualiai ir grupėse.

Psichologinis įvertinimas - viena iš sudedamųjų profesinio orientavimo dalių. Psichologiniam įvertinimui naudojamos įvairios standartizuotos metodikos

Profesinio konsultavimo metodai ir priemonės palengvina bendravimą tarp kliento ir profesinio orientavimo specialisto, suteikia sisteminių pagrindą problemų analizei ir sprendimui. Turi būti parengtos, adaptuotos bei atnaujintos programos, priemonės ir metodai atsižvelgiant į šiandieninius individo poreikius.

Karjeros konsultantų kvalifikacijos kėlimas yra būtinas. Siekiant, kad profesinio konsultavimo paslaugos būtų teikiamos kokybiškai, prieinamai, lanksčiai ir tinkamu laiku, reikia užtikrinti kompetencijos įgijimą ir kvalifikacijos kėlimą pagrindinėse profesinio orientavimo paslaugų kryptyse:

karjeros planavimo įgūdžių ugdymo;

profesinio informavimo;

profesinio konsultavimo (Profesinio orientavimo strategija, 2003).

Atliekant Karjeros centro vidinių bei išorinių veiksmų analizę, pastebėjome, kad nepakankami KC žmogiškieji bei materialiniai ištekliai. Per mažas personalo skaičius, būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją, reikalingos erdvesnės patalpos.

Būtina periodiškai papildyti ir atnaujinti kompiuterių ir kt. techninės įrangos bazę, įrengti bent 10 kompiuterių auditoriją, kad būtų užtikrintas atitinkamas informacinių technologijų lygis.

3.4.3. Lėšos

Minėtiems tikslams įgyvendinti bus naudojamos lėšos, gautos iš projektinės veiklos bei kitų šaltinių: Europos Sąjungos paramos programų, darbdavių, visuomeninių organizacijų, privačių asmenų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad hipotezė pasitvirtino: Karjeros centro veikla gali formuotis tokiais pagrindinėmis strateginėmis kryptimis kaip ieškančiųjų darbo ir siūlančiųjų darbą duomenų bazių sudarymas, pagalba siekiantiems karjeros, materialiosios ir metodinės bazės plėtra.

4. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDENTŲ IR ABSOLVENTŲ POŽIŪRIS Į ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KARJEROS CENTRO VEIKLĄ

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija apibrėžia seką veiksmų, kuriuos reikia atlikti, norint tiksliai suformuoti tyrimo užduotį bei gauti patikimas tyrimo išvadas. Pasak R. Kumar (1999), cituojančio socialinių tyrimų ekspertą Jahodą, “tiriamąjo darbo struktūra tai yra įvairių sąlygų išdėstymas tokiu metodu, kurio surinkti ir apdoroti duomenys padeda pasiekti bendrą tyrimui keliamą tikslą ekonomiškiausiu atlikimo keliu”.

Šioje tyrimo dalyje būtina atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- kokias procedūras naudosime tyrimo klausimų sprendimui;
- kaip pasiruošime užduotims, kurias turime atlikti, norint surinkti skirtingus tyrimo proceso komponentus;

Tyrimo įrankiu galime pavadinti tai, kas padeda gauti reikiamus duomenis. Tai gali būti klausimynai, stebėjimo formos, interviu planai ir pan. ‘Tyrimo įrankio’ sukūrimas – pirmasis žingsnis link tyrimo išvadų. Šiame etape būtina apsispręsti, kurį iš galimų įrankių naudosime tyrime.

Būtina numatyti, kuriuos - pirminius ar antrinius duomenis – duomenis naudosime tyrime. Svarbi šio etapo dalis ir tyrimo įrankio testavimas.

Tyrimą sudarė trys struktūriniai dariniai:

1. Tyrimo instrumento parengimas (žr. 1 priedą). Anketą sudaro trys dalys:

- *įvadinė – instrukcinė*, kurioje įvardijamas tyrimo tikslas, nurodoma tyrimą atliekanti institucija ar asmuo bei elektroninio pašto adresas, kuriuo, esant reikalui, būtų pasiekiami tyrimo organizatoriai. Motyvuotai siūloma atsakyti į anketoje pateiktus klausimus bei pateikiama atsakymų į klausimus žymėjimo instrukcija. Pabrėžiamas apklausos anonimiškumas siekiant užkirsti kelią galimiems nenuoširdiems respondentų atsakymams.
 - *Stimulinė medžiaga*. Anketa sudaro 37 uždari klausimai, parengti remiantis matricos klausimų tipu, t.y. klausimų sąrašas sudarytas remiantis dviejų dimensijų principu (vertikaliai išvardijami klausimai susiję su viena dimensija, o horizontaliai pateikiami atsakymai, reiškiantys kitą dimensiją). Klausimynas suskirstytas į 7 pagrindinius blokus, t. y. “Informacija apie ŠU Karjeros centrą”; “ŠU Karjeros centro patalpos”; “ŠU Karjeros centro darbuotojai”; “ŠU Karjeros centro paslaugos”; “Ar šiuo metu dirbate? Jei dirbate, tai kokio tipo darbovietėje?”; “Kas turėjo įtakos įsidarbinimui?”; “Universiteto pagalba įsidarbinant”.
 - *Demografinis blokas*. Tyrimo metu apklausta 300 ŠU studentų ir absolventų.
2. Anketavimas. Tyrimas buvo atliktas 2006 m. sausio – kovo mėnesiais. Tiriamųjų atrankai buvo pasirinktas netikimybinės atrankos kriterijus. Anketa buvo išdalinta Šiaulių universiteto Karjeros centre bei paskaitų metu.
 3. Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo metodika. Standartizuota Šiaulių universiteto studentų ir absolventų apklausa raštu. Tyrimo duomenys apdoroti statistiškai naudojant **SPSS** (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą; panaudoti kiekybiniai matematinės statistikos metodai. Susisteminta informacija pateikta lentelėse bei grafikuose. Kompiuteriu apdoroti duomenys analizuojami tyrimo koncepcijos požiūriu, prasideda tyrimo duomenų interpretacijos fazė, sprendžiama apie tyrimo hipotezės patvirtinimą (atmetimą), formuluojamos išvados. (Merkys, 1995).

Siekiant ištirti Šiaulių universiteto studentų ir absolventų požiūrį į Šiaulių universiteto Karjeros centrą, pasirinktas struktūrizuotas apklausos anketinis metodas, kurio metu respondentai tiesiogiai ar netiesiogiai pasako savo požiūrį į tyrimo objektą charakterizuojančius veiksnius, įvertina juos.

Šį metodą pasirinkome todėl, kad jis greičiau ir geriau už kitus tyrimų būdus leidžia surinkti reikiamą informaciją Karjeros centro vertinimui. Svarbu, kad pasirinktas būdas sąlygotų galimybę perkelti su intimi atliktų tyrimų rezultatus visai populiacijai.

4.2. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo metu respondentams – Šiaulių universiteto studentams ir absolventams - iš viso buvo išdalinta **300** klausimynų (anketų). Sugrįžo – **300**.

Mokslinės literatūros, skirtos įvairiems tūrio parinkimo aspektams, analizė rodo, kad socialinių tyrimų praktikoje šią problemą kiekvienas tyrėjas sprendžia savo nuožiūra. Respondentų atrankos klausimas tiesiogiai susijęs su reprezentatyvumo problema. Imties duomenų taikymo populiacijai pagrindimas vadinamas reprezentatyvumu. Svarbu, kad imtis būtų sudaryta pagal griežtas taisykles. Patikimiausias būdas sudaryti korektišką imtį, išvengti tyrimo klaidų yra didelės apimties atsitiktinės imtys (Kardelis, 2002). Sudarant atsitiktinę imtį, reikia turėti visą tiriamųjų sąrašą. Tai labai sudėtinga arba neįmanoma. Pripažindami atsitiktinės imties metodologinius pranašumus socialiniuose tyrimuose bei remdamiesi kitų tyrėjų patirtimi, galime teigti, kad atsitiktinė imtis yra sunkiai įgyvendinama dėl tyrimo savanoriškumo, anonimiškumo principų bei anketų grįžtamumo kvotos reikalavimų (Šaparnienė, 2002).

Viena svarbiausių empirinio socialinio tyrimo metodologinių charakteristikų yra imtis, jos sudarymo būdas, dydis ir pan., kadangi imties sudarymo metodologinės klaidos gali esmingai iškreipti tyrimo rezultatus. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei.

Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su *imties didumu*. Kuri populiacijos dalis pateko į imtį, parodo imties koeficientas K (Čekavičius, Murauskas, 2001).

$$K = (n / N) \cdot 100\% , \text{ kur } n - \text{imties didumas, } N - \text{populiacijos didumas.}$$

Mūsų tyrimo atveju imties koeficientas $K = 7,46\%$ visos Šiaulių universiteto III-IV kurso studentų populiacijos.

Vienas iš veiksnių, griaunančių atsitiktinės imties idealą, yra socialinio tyrimo dalyvių **savanoriškumo** principas, kurio negalima ignoruoti tyrimo etikos sumetimais.

Tyrimo **anonimiškumas** taip pat esmingai veikia anketų grįžtamumo kvotą ir kartu netiesiogiai pažeidžia imties atsitiktinumo principą. Tenka pabrėžti, kad tyrimo anonimiškumas paprastai nėra tyrėjo įgeidis. Juo siekiama gauti autentiškus, nuoširdžius tiriamųjų atsakymus (Šaparnienė, 2002). Norėdami gauti kuo tikslesnius atsakymus iš anksto išpareigojome skelbti tik statistiškai apibendrintus duomenis. populiacijos.

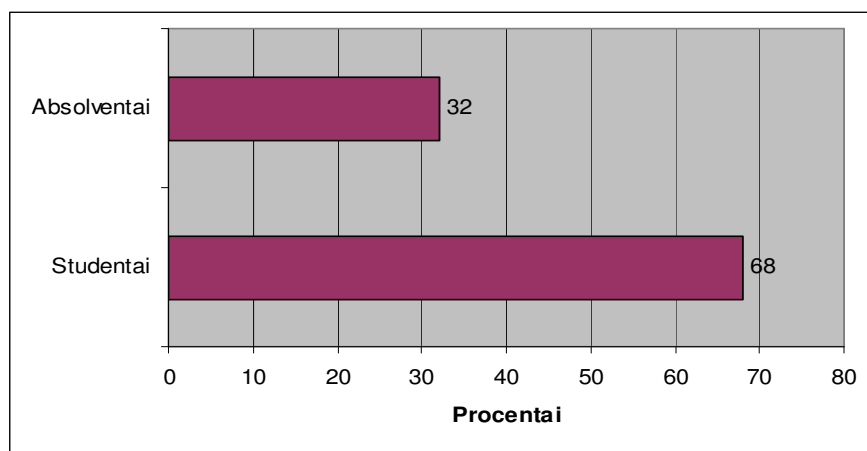
Duomenų rinkimas ir apdorojimas. Anketos buvo išplatintos, dalį jų nunešus į Karjeros centrą, Šiaulių universiteto absolventų susitikimo metu, išnešiojant po fakultetus ir prašant užpildyti po paskaitų. Kadangi tinkamiausias anketos pildymo būdas – betarpiškas tyrėjo ir tiriamųjų

bendravimas, o išdalinus anketas, ne visada galima tikėtis jų grįžtamumo, tiriamieji buvo paprašyti anketas užpildyti tyrėjo akivaizdoje. Apklausa užtruko 1,5 mėnesio.

Sutikusiam dalyvauti tyrime respondentui buvo pabrėžiama anonimiškumo sąlyga, t.y. akcentuota, jog nei vardo, nei pavardės tyrimo instrumentuose užrašyti nereikia.

4.3. Tyrimo imties demografinės charakteristikos:

Tyrimo metu buvo apklausta 300 respondentų. Akivaizdu (žr. 5 pav.), jog imtyje dominuoja Šiaulių universiteto studentai, sudarantys 68 % tyrimo respondentų. Tai suprantama, nes buvo



5 pav. Respondentų pasiskirstymas (ŠU studentai ir absolventai) (N = 300)

didesnė galimybė apklausti tebestudijuojančiuosius. 92 % visų apklaustųjų yra bakalauro ir 8 % magistro studijų studentai. Iš jų – 87,3 % yra dieninio, 10,3 % vakarinio ir 2,3% neakivaizdinių studijų studentai. Taip atsitiko todėl, kad patogiausia apklausti dieninio skyriaus studentus.

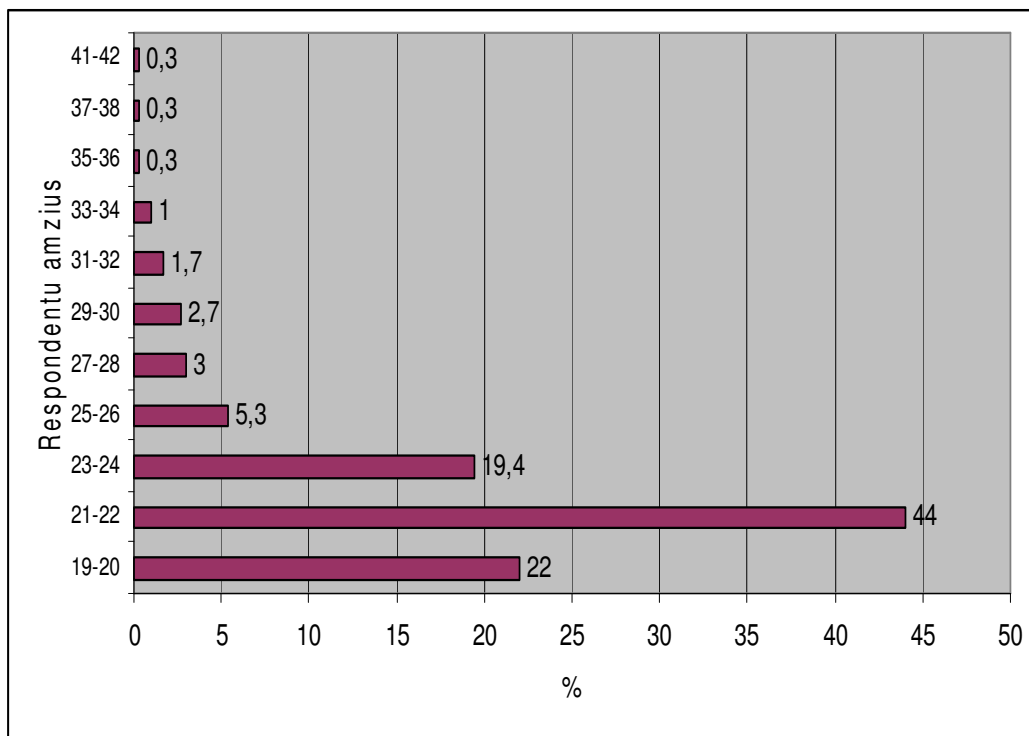
Respondentų pasiskirstyme pagal fakultetus (žr. 4 lentelę) dominuoja Socialinių mokslų fakulteto (29,3 %) ir Humanitarinio fakulteto (26,7) studentai.

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetus (N = 300)

ŠU fakultetai	Respondentai %
Edukologijos	3,7
Gamtos mokslų	10
Humanitarinis	26,7
Matematikos ir informatikos	5,3
Menų	2
Socialinių mokslų	29,3
Specialiosios pedagogikos	2,7
Technologijos	20,3

Analizuojant tyrimo duomenis lyties aspektu, nustatyta, kad apklausoje dalyvavo 66,3 % moterų ir 33,7 % vyrų. Tyrimo respondentų amžiaus vidurkis 21-22 metai (žr. 6 pav.). skirtumas tarp jauniausio ir vyriausio respondento ir būtų informatyvesnis paveikslas.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 300)

Respondentus amžiaus tarpsniais (19-20 m, 21-22 m. ir t.t.) paskirstėme todėl, kad tarp jų didelis amžiaus skirtumas: jauniausiam respondentui 19-iolika, o vyriausiam 41-eri. Dominuoja 22 metų studentai, sudarantys 44 % visų respondentų.

4.4. Uždaro tipo tyrimo instrumento pagrindimas.

Apklausa - vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų. Apklauskos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pagrindinis metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reaktyvi, tačiau metodo populiarumą lemia santykinis apklauskos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Mūsų pasirinktame tyrimo instrumente – klausimyne (žr. 1 priedas) - vyrauja uždaro tipo klausimai. Klausimyną, kuriame yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau jis ribotas pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Kai kurie klausimai – pusiau uždaro tipo. Pusiau uždaro tipo klausimuose po suformuluotais atsakymais, kuriuos respondentas turi pažymėti, palikta laisvos vietos kitiems galimiems atsakymų variantams, pastaboms, papildymams parašyti.

Tyrimo empiriniams duomenims gauti naudotas pačių parengtas instrumentas – uždaro tipo klausimynas (tik keletas klausimų pusiau atviri, bet jie reikalauja tik paprasčiausio skaičiaus, žodžio įrašymo). Klausimyno sudarymui buvo panaudoti adaptuoti Laimos Liukinevičienės (2003) sukurto instrumento “Regioninis universitetas: studijos ir karjera” atskiri klausimų blokai.

Klausimyne respondentams pateikiama 69 klausimai (žingsniai). Apimties nedidiname, tikėdamiesi užtikrinti tyrimo reprezentatyvumui būtiną 90 – 95% anketų grįžimą. Tyrimo instrumentą sudarė trys struktūriniai dariniai:

- Instrukcijų blokas (atmintinė);
- Socialinių – demografinių kintamųjų blokas;
- Diagnostinių kintamųjų blokas.

Instrukcijoje trumpai apibūdinamas tyrimo tikslas, įrašytas lakoniškas motyvuojantis elementas, esminis instrukcijos elementas - *akcentuojamas anketos anonimiškumas*. Šis akcentas būtinas norint išvengti respondentų *reaktyvios reakcijos* į anketoje pateiktus klausimus ir teiginius.

Atsakymai pateikiami „kryžiuku“ užbraukiant respondentui priimtina atsakymą, beveik nereikalaujama įrašų ranka (išskyrus amžių ir pasiūlymus). Demografinis blokas susideda iš klausimų apie respondentų amžių, specialybę, studijų formą, gyvenamą vietą.

Kita klausimų grupė – respondentų santykis su Šiaulių universiteto Karjeros centru (toliau KC). Tai klausimai apie tai, ar studentai žino apie KC, ar naudojami jo paslaugomis.

Trečioji klausimų grupė skirta įvertinti KC pateikiamą informaciją ŠU interneto svetainės KC internetiniame puslapyje bei skelbimų lentose.

Ketvirta klausimų grupė apima Karjeros centro įsikūrimo, patalpų bei jų pritaikymo seminarų vedimui vertinimą.

Kita klausimų grupė skirta karjeros centro darbuotojų profesinių įgūdžių bei asmeninių savybių vertinimui.

Šeštoji klausimų grupė užduota įvertinti KC teikiamų paslaugų kokybę.

Kita klausimų grupė skirta gauti informaciją apie tai, ar respondentai dirba, kas jiems padėjo įsidarbinti ir kaip universitetas, jų manymu, padeda įsidarbinti. Pateikiama keletas galimų variantų.

Klausimyno pabaigoje paprašėme respondentų parašyti, ko jie palinkėtų ŠU Karjeros centrui.

Tyrimo statistiniai duomenys buvo apdorojami skaičiavimams naudojant SPSS⁴ programinę įrangą. Skaičiavimams buvo taikomi įprasti statistiniai metodai.

⁴ Šiuolaikinių empirinių socialinių tyrimų duomenys paprastai apdorojami kompiuteriu. Yra sukurtos specialios bendros statistinės programos, skirtos empirinių socialinių (sociologinių, psichologinių ir pedagoginių) tyrimų duomenimis apdoroti: SAS, BMDP, SPSS. Labiausiai paplitusi yra SPSS („Statistical Package for the Social Sciences“).

4.5. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

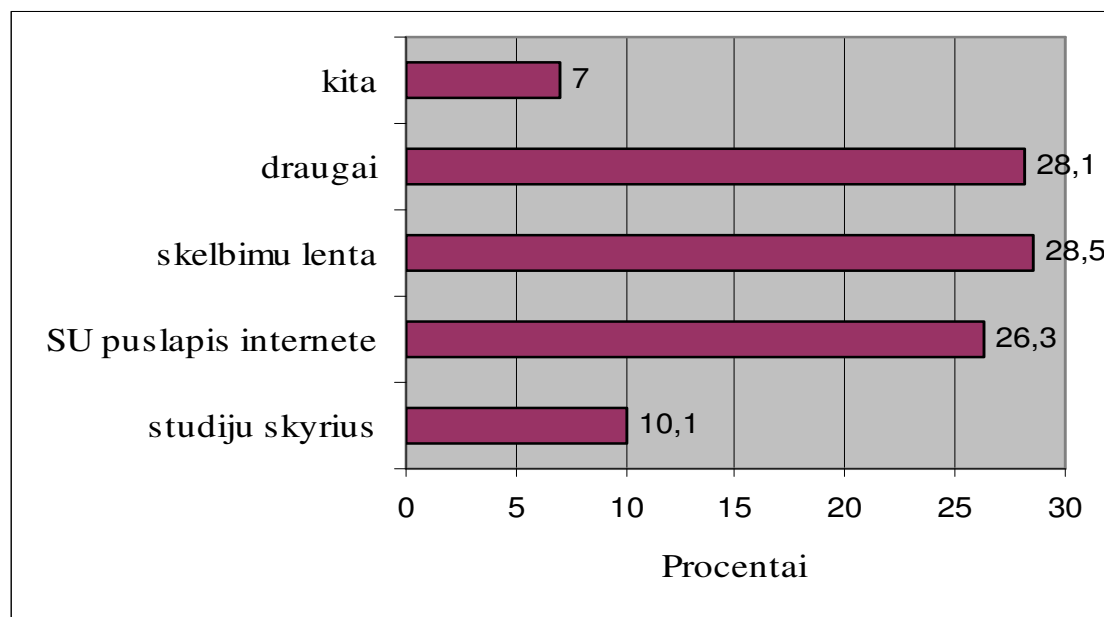
4.5.1. Šiaulių universiteto Karjeros centro vertinimas

Šiaulių universiteto Karjeros centrui keliami uždaviniai: studentų mokymas projektuoti ir valdyti savo karjerą, kontaktai su darbdaviais ir darbo birža, „Karjeros mugių“ rengimas. Universiteto bendruomenėje karjeros projektavimas dažnai suvokiamas kaip baigtinis procesas. Tikimasi, kad per studijų metus Karjeros centre studentas gali gauti visus „receptus“, lemiančius sėkmingą karjerą (Liukinevičienė, 2003).

Tyrimo tikslas – sužinoti, kaip ŠU studentai ir absolventai vertina Karjeros centrą (toliau KC), jo darbuotojus ir paslaugas.

Pasidomėjome, ar respondentai žino apie Šiaulių universitete veikiančią Karjeros centrą. 76% visų apklaustųjų į šį klausimą atsakė teigiamai. Tyrimo rezultatai parodė (žr. 7 pav.), kad dauguma apklaustųjų apie KC sužinojo iš draugų (28,1%), informacijos skelbimų lentoje (28,5 %) ir ŠU internetinio puslapio (26,3%). 7 % apklaustųjų teigė, kad būtent apklausos metus pirmąkart išgirdo apie KC ir jo vykdomą veiklą ir pasinaudos jo teikiamomis paslaugomis.

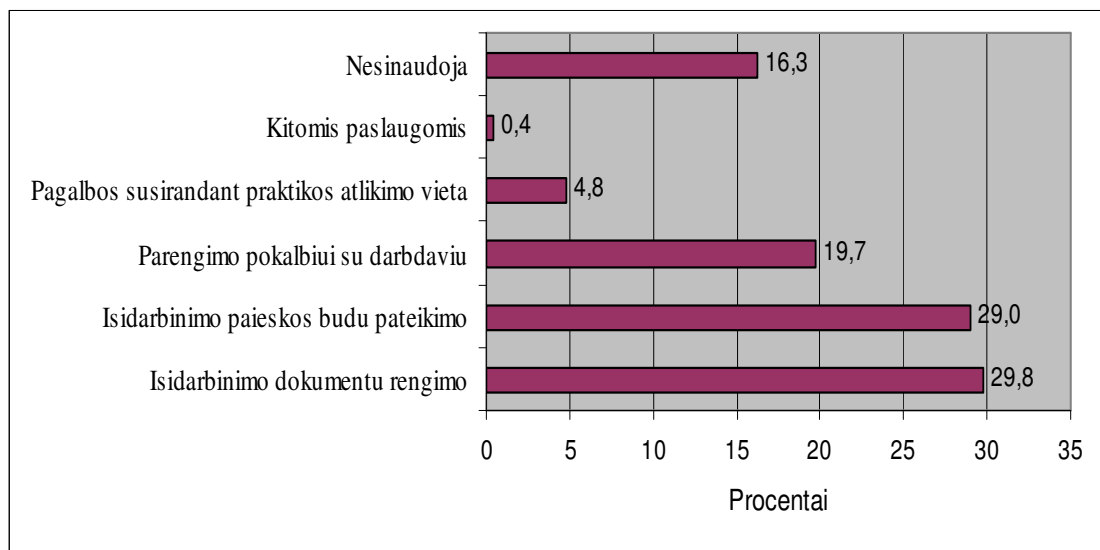
Tyrimo metu sužinojome, kad apie KC žino 76% apklaustųjų ŠU studentų ir absolventų (80 vyrų ir 148 moterys). Tačiau tik 25% visų respondentų naudojami KC teikiamomis paslaugomis, iš jų 86,7 % sudaro studentai ir 13,3 % absolventai). Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia KC paslaugomis naudojami Socialinių mokslų fakulteto (viešojo administravimo specialybė) ir Humani-



7 pav. Respondentų informacijos apie KC šaltiniai (N = 228)

tarinio fakulteto (Lietuvių filologijos, Vokiečių filologijos ir Istorijos specialybės) studentai.

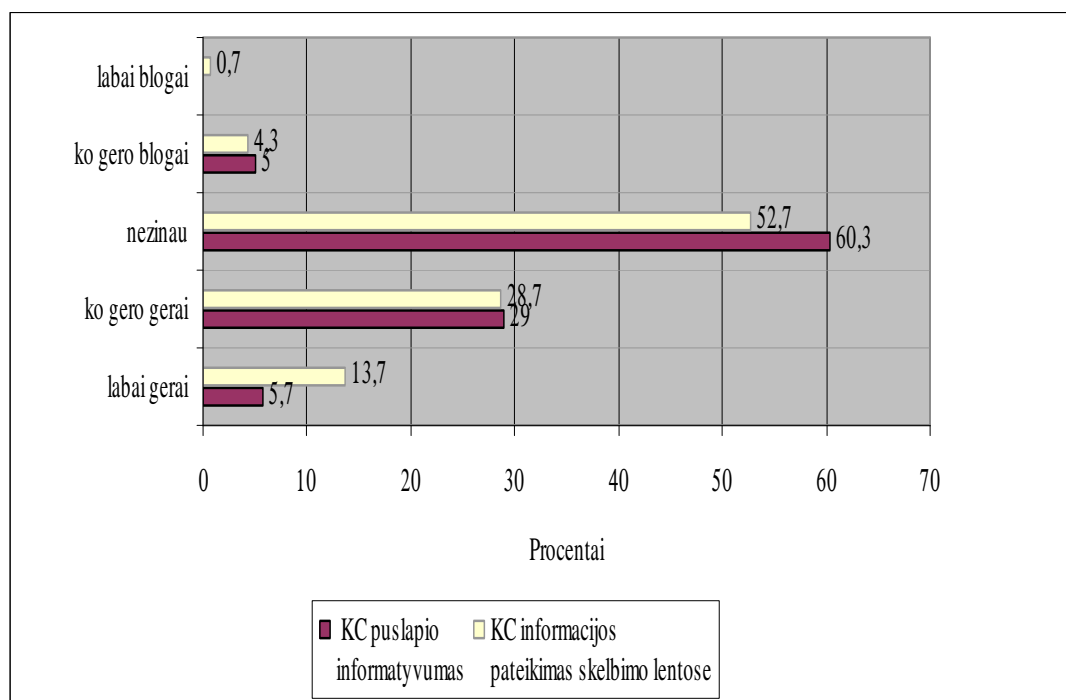
Akivaizdu (žr. 8 pav.), kad daugiausia apklaustųjų naudojosi įsidarbinimo dokumentų rengimo, t.y. mokymo rašyti gyvenimo aprašymą ir motyvacinį laišką paslauga. Tai yra suprantama, nes be šių dokumentų pildymo beveik neįmanomas įsidarbinimas. Šiek tiek mažiau respondentų siekė sužinoti įsidarbinimo paieškos būdus. 19,7 % respondentų norėjo sužinoti, kaip pasirengti pokalbiui su darbdaviu, kokių klausimų iš jo reikia tikėtis ir kaip tinkamai į juos atsakyti. Mažiausiai apklaustųjų prašė KC surasti praktikos vietą (4,8%). Vienas respondentas atsakė, kad naudojami kitomis paslaugomis, tačiau jų nenurodė.



8 pav. Respondentų naudojimas KC paslaugomis (N = 228)

Taigi, galime teigti, kad KC teikiamos paslaugos ir patarimai naudingi studentams. Populiariausios įsidarbinimo dokumentų rengimo, įsidarbinimo paieškos būdų pateikimo ir parengimo pokalbiui su darbdaviu paslaugos.

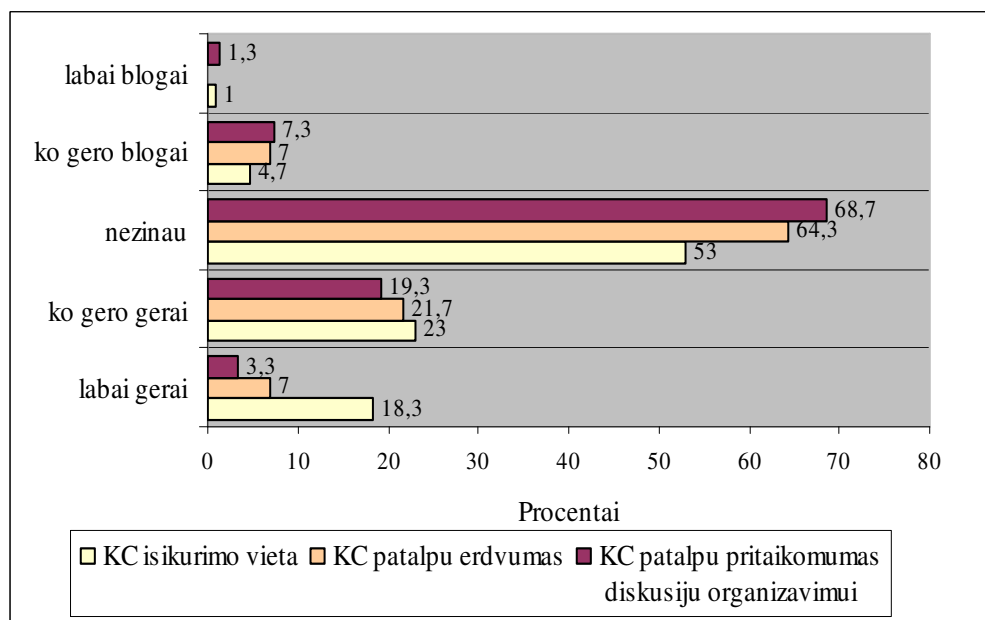
Tyrimo metu norėjome sužinoti, kaip ŠU studentai ir respondentai vertina ŠU Karjeros centro informacijos pateikimą skelbimo lentose bei universiteto internetiniame puslapyje (žr. 9 pav.). Pastebėjome, kad dauguma respondentų nieko nežino apie tai, t.y. nepastebėjo Karjeros centro informacijos nei ŠU internetiniame puslapyje (60,3%), nei skelbimų lentose (52,7%). Galime daryti prielaidą, kad KC informacijai pateikti reikia atskiros skelbimo lentos kiekviename fakultete. Apklausos vykdymo metu Universiteto Karjeros centras neturėjo savo tinklapio, tad informacija ŠU internetiniame puslapyje nebuvo lengvai randama. Kitų respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 13,7 % respondentų „labai gerai“ vertina informacijos pateikimą skelbimų lentose ir 5,7% internetiniame puslapyje, 29 % respondentų Karjeros centro informaciją universiteto tinklalapyje ir 28,7% informaciją skelbimų lentose vertina 'ko gero gerai', daugmaž vienodas skaičius respondentų (apie 5%) atsakymas „ko gero blogai“ ir 0,7 % respondentų tai vertina labai blogai.



9 pav. Respondentų nuomonė apie KC teikiamą informaciją (N = 300)

Taigi, pusė apklaustųjų respondentų negalėjo įvertinti informacijos pateikimą skelbimo lentose ir Šiaulių universiteto puslapyje internete, nes apie tai nieko nežino. Dauguma žinančių ir susipažinusių su Karjeros centro teikiama informacija respondentų, tai, vertina gerai.

Apklauskos metu norėjome išsiaiškinti, kaip respondentai vertina Karjeros centro patalpas ir jų pritaikomumą seminarų organizavimui. Tyrimo rezultatai parodė (žr. 10 pav.), kad



10 pav. Respondentų nuomonė apie KC patalpas (N = 300)

dauguma respondentų (53%) nežino, kur yra įsikūręs KC. Dauguma žinančiųjų KC, jo įsikūrimo vietą vertina gerai (23%) ir labai gerai (18, 3%). Maža dalis apklaustųjų mano, kad KC įsikūręs netinkamoj vietoj (14 atsakymų „ko gero blogai“ ir 3 „blogai“). Panašiai vertinamas ir KC patalpų erdvumas ir patalpų pritaikomumas diskusijų organizavimui, tik jau didesnė dalis res-pondentų mano, kad tiriamojo objekto patalpos nepritaikytos seminarų ir diskusijų popiečių rengimui – reikia erdvesnių patalpų.

Akivaizdu, kad Karjeros centrai reikia erdvesnių patalpų – tai patvirtina ir tyrimo duomenys.

Respondentų paprašėme įvertinti Karjeros centro darbuotojus, jų asmenines savybes, profesinius įgūdžius, pasirengimą profesiniam konsultavimui. Akivaizdu (žr. 5 lentelė), kad dauguma respondentų darbuotojų įvertinti negalėjo, nes ten nesilankė. Karjeros centro paslaugomis naudojęsi respondentai palankiai vertina KC darbuotojus. Jų daugumos atsakymai „ko gero gerai“ ir „gerai“. Geriausiai vertinamos šios savybės darbuotojų savybės: komunikabilumas, paslaugumas, bendravimo kultūra bei sugebėjimas išklausti klientą. Tai rodo, kad Karjeros centre dirba kompetetingi, savo darbą išmanantys darbuotojai, kuriama „šilta“ aplinka.

5 lentelė

Respondentų nuomonė apie KC darbuotojus (N= 300)

Darbuotojų savybės	labai gerai	ko gero gerai	nežinau	ko gero blogai	blogai
	%	%	%	%	%
Komunikabilumas	21	12,7	64,7	1,6	0
Paslaugumas	20	13,3	63,7	2,7	0,3
Sugebėjimas pateikti informaciją	17,7	17,3	61,7	3,3	0
Kliento poreikių suvokimas	17,7	14,3	65,3	2	0,7
Sugebėjimas išklausti klientą	19,3	14,3	63,7	2,3	0,3
Bendravimo kultūra	20,7	16	61,3	2	0
Profesiniai įgūdžiai	16,7	18,3	62,7	1,7	0,6
Pasirengimas profesiniam konsultavimui	16,8	17,5	62,3	3,3	0,1

Apklauso metu respondentai įvertino Karjeros centro paslaugų bei jų veiklos kokybę. Tyrimo rezultatai pateikti 6 lentelėje. Akivaizdu, kad studentai ir absolventai, kuriems teko naudotis Karjeros centro paslaugomis, jų kokybę vertina „gerai“ ir „labai gerai“. Pastebėjome, kad respondentai palankiausiai vertina „Karjeros mugės“ (22%). Kasmet KC organizuojamose „Karjeros mugėse“ dalyvauja apie 20 įvairių firmų (UAB „Apsaugos komanda“, UAB „Apšiltinimas“, VĮ „American English School“, AB „Baltic Vairas“, UAB „Bitė GSM“, CV.LT, Šiaulių darbo biržos Eures biuras, Šiaulių darbo biržos Jaunimo darbo centras, UAB „Kompera“, UAB „Omnitel“, UAB „SONEX CO“, UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“, UAB „Šiaulių vandenys“, AB „Žemaitijos pienas“ ir kt.) atstovų, kurie pristato savo firmas, jų veiklą, informuoja, kokie specialistai jiems reikalingi. Studentai gali pateikti savo CV ir motyvacinį laišką, argumentuodami, kodėl jie nori dirbti ir yra tinkami šiai pozicijai. Didelio studentų susi-

6 lentelė

Respondentų nuomonė apie KC paslaugas (N= 300)

Karjeros centro veikla, paslaugos	labai gerai	ko gero gerai	nežinau	ko gero blogai	blogai
	%	%	%	%	%
Konsultavimo karjeros klausimais kokybė	18,7	19,3	59,7	1,7	0,6
Studentų aptarnavimo kokybė	20,3	17	60,7	1,7	0,3
Seminarų darbo paieškos klausimais naudingumas	16,7	15,7	66	1	0,6
„Karjeros mugių“ rengimas	20,7	22	56	1,3	0
ŠU savaitraščio „Šiaulių universitetas“ priedo „Karjera“ rengimas	20,7	21,3	55,7	1,7	0,3
Mokymas rašyti CV	22	16,7	59	1,7	0,6
Mokymas rašyti motyvacinį laišką	19,3	18	62	0,7	0
Ruošimas pokalbiui su darbdaviu	17,7	17,3	63,4	1,3	0,3

Informacijos apie įsidarbinimo galimybes pateikimas	20,3	18,4	59,3	1,3	0,7
Informacijos apie įsidarbinimo paieškos būdus pateikimas	19	17	61,7	2	0,3
Supažindinimas su darbdavių naudojamais darbuotojų atrankos metodais	19,3	13,3	66,4	0,7	0,3
Diskusijų karjeros klausimais organizavimas	16	13,7	68,7	1,3	0,3
Informacijos apie praktikos atlikimo galimybes Lietuvoje pateikimas	7	18,3	72	2	0,7
Informacijos apie praktikos atlikimo galimybes Lietuvoje pateikimas	0,7	2,9	94	1,8	0,6

domėjimo bei „gero“ ir „labai gero“ vertinimo sulaukė ŠU savaitraščio „Šiaulių universitetas“ priedas „Karjera“ (21%). Studentams gali rasti informacijos apie Karjeros centro atliekamą veiklą, jos kryptis, rengiamus seminarus, metodinius nurodymus, kaip parengti įsidarbinimo dokumentus bei pasiruošti pokalbiui su potencialiu darbdaviu, skaityti interviu su sėkmingą karjerą padariusiais absolventais ir t.t. Didelė dalis respondentų labai gerai vertina studentų aptarnavimo (20,3%) bei konsultavimo (18,7) kokybę, mokymą rašyti CV (22%) ir motyvacinį laišką (19,3%), informacijos apie įsidarbinimo galimybes (20,3%), darbo paieškos būdus (19%), supažindinimą su darbdavių naudojamais darbuotojų atrankos metodais (19,3%). Studentus domina praktiški ir naudingi KC darbuotojų patarimai. Dauguma respondentų negalėjo įvertinti popiečių – seminarų naudingumo bei informacijos apie praktikos atlikimo galimybes Lietuvoje ir užsienyje, nes šiomis paslaugomis nesinaudojo.

Apibendrinami galime teigti, kad respondentai palankiai vertina KC teikiamas paslaugas. Populiariausios yra didžiausią praktinę reikšmę turinčios paslaugos, t.y. „Karjeros mugių“ rengimas bei įsidarbinimo dokumentų bei parengimo pokalbiui su darbdaviu paslaugos.

4.5.2. Universiteto pagalba įsidarbinant

Sparčiai keičiantis darbo rinkai, nebepakanka fakultetų, katedrų bei atskirų dėstytojų pastangų ieškant kontaktų su darbdaviais, organizuojant studentų praktikas bei atliekant kitus projektus. Universitetai kuria Karjeros centrus, kurie padėtų „priartinti“ studentus prie darbo

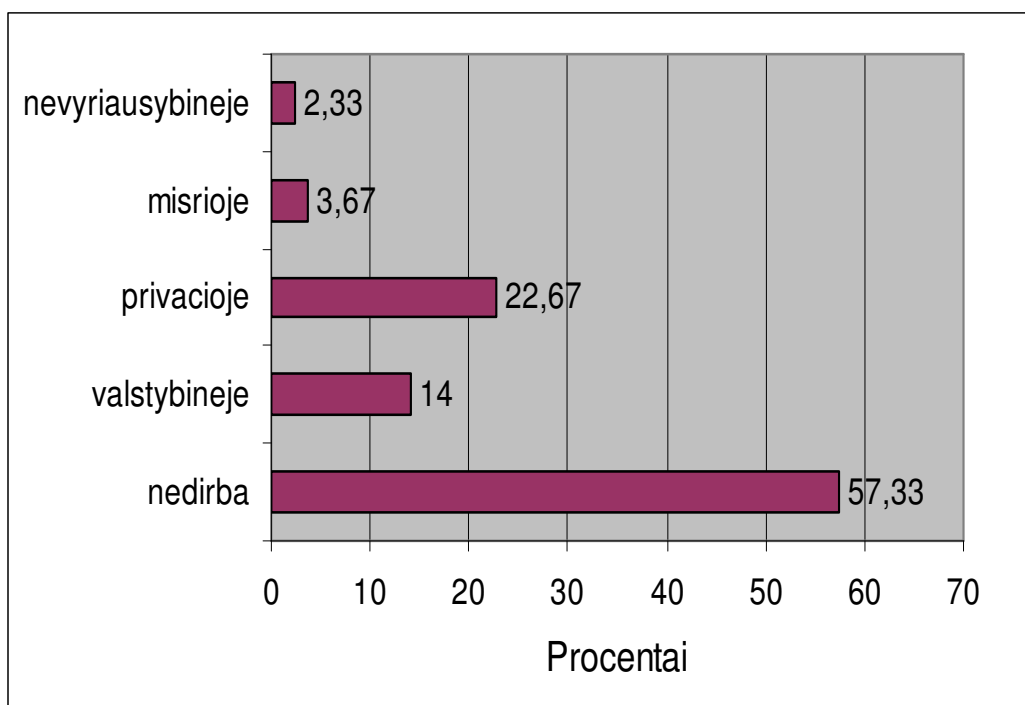
rinkos. Lietuvoje Karjeros centrai pradėti steigti nuo 1999 m., o pasaulio universitetuose jie minimi nuo devinto XX a. dešimtmečio (Liukinevičienė, 2003) .

Universitetai, kurie dažniausiai orientuoti į vieną regioną, tarpininkauja tarp studento ir darbo rinkos vykdydami tokią veiklą:

- konsultuoja bei rengia seminarus studentams ir absolventams karjeros klausimais;
- (pasirengimas karjerai: gyvenimo aprašymas (CV), motyvacinių laiškų rašymas, pokalbio su darbdaviu strategija ir taktika);
- nuolat atnaujina Karjeros centro duomenų bankus apie norinčius įsidarbinti studentus ir absolventus bei potencialius darbdavius;
- organizuoja individualius susitikimus su potencialiais darbdaviais, sudaro sutartis tarp Šiaulių universiteto ir darbdavių.
- atliekant darbuotojų atranką, bendradarbiauja su ŠU fakultetų karjeros atstovais dėl tinkamiausio kandidato parinkimo;
- palaiko ryšius su kitų universitetų karjeros centrais, Šiaulių m. darbo birža, jaunimo darbo centru, šalies švietimo skyriais, apskričių administracijomis, ŠNVOK;
- dalyvauja projektinėje veikloje;
- rengia leidinius karjeros klausimais (lankstinukai, skrajutės, laikraštis "Tavo karjera") ir organizuoja renginius ("Karjeros mugė", bendrų renginių su kitų miestų karjeros centrais, Šiaulių m. darbo birža, jaunimo darbo centru organizavimas) (<http://karjera.su.lt>).

Tyrimo metu paklausėme respondentų, ar jie dirba. Teigiamai atsakė 42,67 % dalyvavusiųjų apklausoje. Pastebėjome, kad dirba beveik vienodas skaičius studentų ir absolventų, dauguma dirbančiųjų (69,35 %) sudaro merginos. Analizuojant tyrimo duomenis pagal studijų programas, matyti, kad dauguma dirbančiųjų yra Socialinių mokslų fakulteto (viešojo administravimo, vadybos, ekonomikos specialybių), Humanitarinio fakulteto (istorijos, lietuvių, vokiečių filologijos, vertimo specialybių) bei Technologijos fakulteto (elektros inžinerijos, mechanikos inžinerijos bei informacinių technologijų specialybės) studentai.

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 11 pav.), kad didžioji dalis apklaustųjų dirba privačiame sektoriuje (22,67 %), žymiai mažiau (14 %) – valstybinėse įstaigose ir labai mažai – mišriose bei nevyriausybinėse organizacijose.

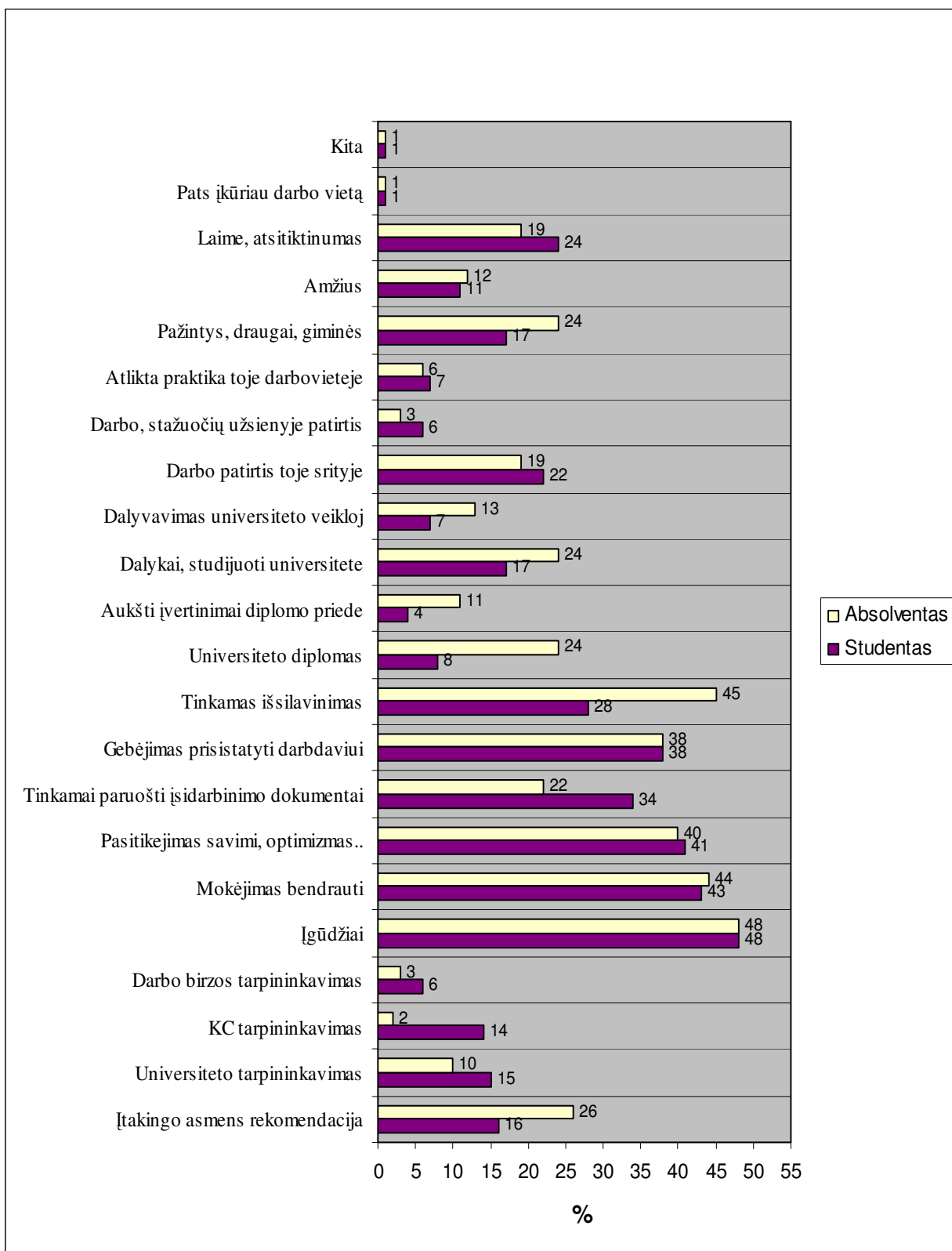


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietės tipą (N = 124)

Norėjome sužinoti, kas padėjo respondentams įsidarbinti. Tyrimo rezultatai pateikti 12 paveiksle. Matyti, kad Šiaulių regiono darbdaviams labai svarbūs liudijantys apie profesionalumą formalieji rodikliai (įgūdžiai, patirtis konkrečioje darbo srityje, universiteto diplomas, dalykai, studijuoti universitete, tinkamai paruošti įsidarbinimo dokumentai, universiteto bei Karjeros centro tarpininkavimas), asmeninės specialisto savybės (mokėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas, optimizmas, gebėjimas prisistatyti potencialiam darbdaviui) bei subjektyvieji faktoriai (pažintys, įtakingo asmens rekomendacija, laimė ar atsitiktinumas). Lygindami su 2002 - 2003 m. Šiaulių universitete atlikto kompleksinio tyrimo „Studijų kokybės plėtotė regioniniame Šiaulių universitete“ rezultatais, matome, kad veiksniai, padedantys ŠU studentams ir absolventams įsidarbinti, beveik nepakito.

Norime pastebėti, kad Karjeros centro tarpininkavimą įsidarbinant paminėjo didesnis procentas studentų nei absolventų. Tai yra natūralu, nes KC gyvuoja tik nuo 2003 m., tad realiai jo pagalbą jaučia dabartiniai ŠU studentai.

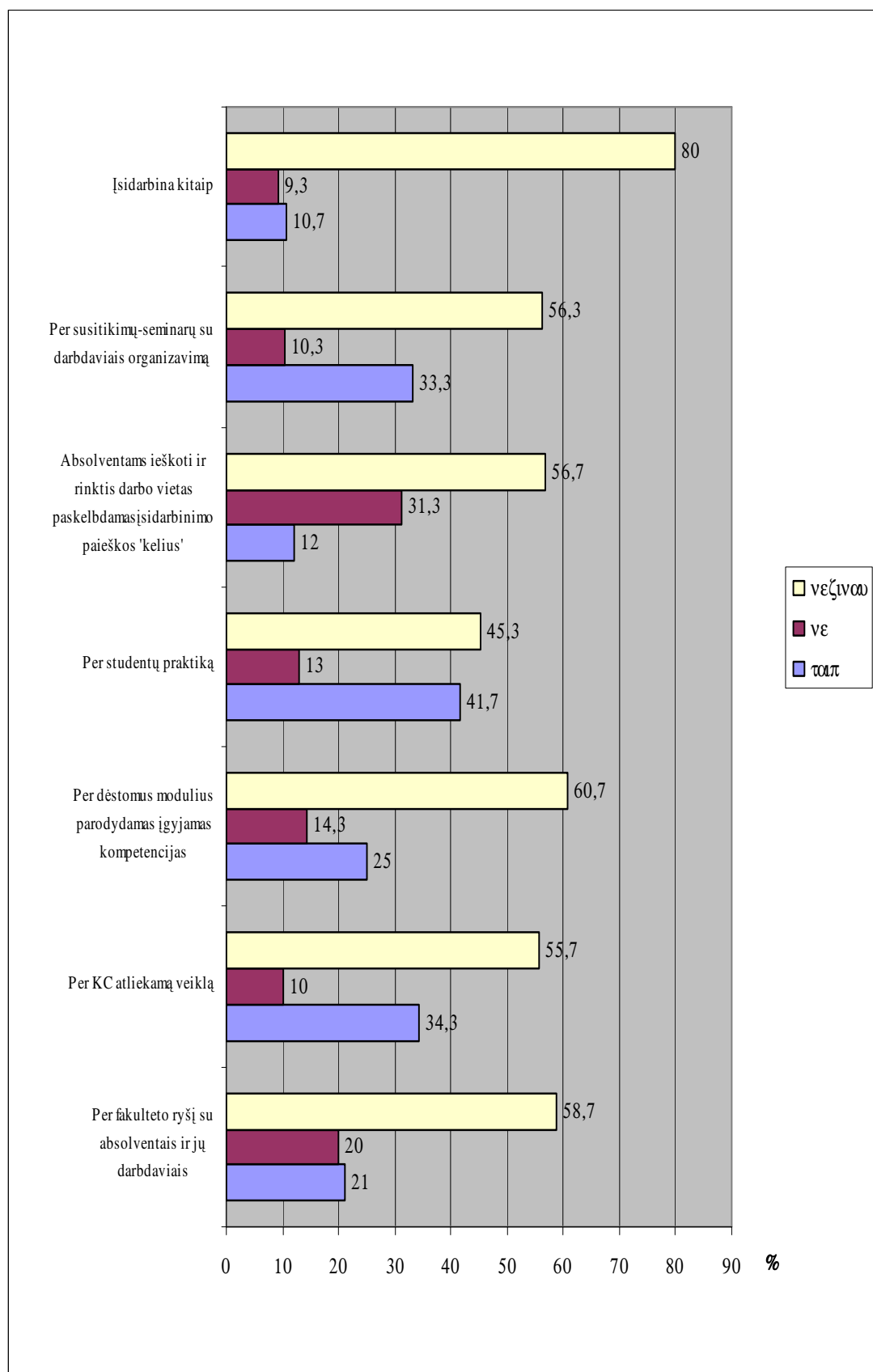
Kitą klausimų grupę uždavėme respondentams norėdami iširti, kaip universitetas padeda Šiaulių universiteto studentams ir absolventams įsidarbinti. Pateikėme keletą atsakymų variantų: per fakulteto ryšį su absolventais bei jų darbdaviais, per Karjeros centro atliekamą veiklą, per dėstomus modulius, per studentų darbinę ar filologinę praktiką, paskelbdamas įsidarbinimo paieškos „kelius“, per susitikimų – seminarų su darbdaviais organizavimą bei kita (paprastėme įrašyti savo variantą). Tyrimo rezultatai pateikti 13 paveiksle. Akivaizdu, kad didžioji dalis respondentų ties daugeliu



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsidarbinti padėjusius veiksnius (N =124)

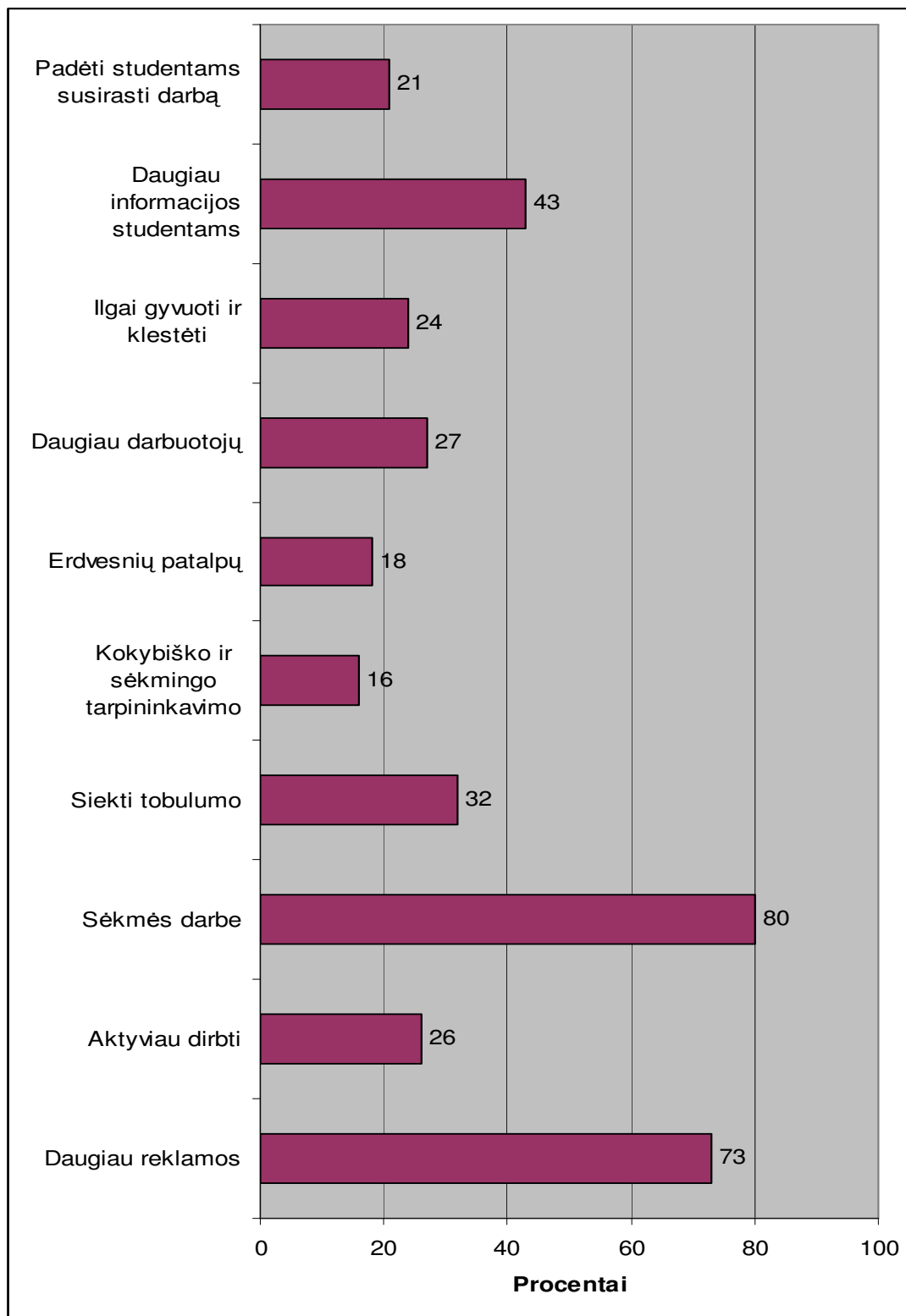
veiksnių pažymėjo atsakymo variantą „nežinau“, todėl jų nuomonė šiame etape nebuvo reikšminga. Akivaizdu, kad dauguma dalyvavusiųjų apklausoje (41,7 %) mano, kad didžiausios galimybės įsidarbinti yra studentų praktikos metu. Kaip teigiama tyrimo „Šiaulių universiteto įvaizdžio struktūra ir kryptingumas“ ataskaitoje (2003 m.), „...kai studentai atlieka praktiką miesto įmonėse, joms padeda realizuoti savo uždavinius, patys mokosi ir drauge su dėstytoju ir teorine medžiaga kuria naujas žinias...“. Natūralu, kad studentai, būsimieji specialistai praktikos metu gali būti naudingi kiekvienai įmonei ir užsirekomenduoti darbui ateityje. 34,3 % dalyvavusiųjų apklausoje mano, kad būtent Karjeros centras padeda studentams įsidarbinti ir siekti profesinės karjeros. Iš tikrųjų taip ir turėtų būti, nes studentų karjeros projektavimas – pagrindinė Karjeros centro veiklos kryptis. Šiek tiek mažiau (33,3 %) respondentų mano, kad įsidarbinti padeda susitikimai – seminarai su darbdaviais. Miesto įmonių, organizacijų įtraukimas į universiteto gyvenimą (studijų ir mokslo procesus) duoda abipusės naudos: iš vienos pusės, tai puiki galimybė studentams įsidarbinti, iš kitos pusės – puiki kryptis gerinti universiteto įvaizdį. 25 % apklaustųjų ŠU studentų ir absolventų nuomone, jog pasirengti sėkmingai profesinei veiklai ir įsidarbinti padeda žinios, suteikiamos per studijų metu dėstomus modulius ir įgyjamas kompetencijas. Tai suprantama, nes žinios yra naudingos tiek, kiek jos reikalingos praktikai. Tik maža dalis respondentų (12%) mano, jog universitetas padeda susirasti darbą paskelbdamas darbo paieškos „kelius“, t. y. nurodydamas būdus, kaip galima ieškoti darbo.

Remdamiesi tyrimo rezultatais galime apibendrinti, kad labiausiai universitetas padeda įsidarbinti studentams per dėstomus modulius, studentų praktiką, susitikimų-seminarų su darbdaviais organizavimą ir Karjeros centro atliekamą veiklą.



13 pav. Respondentū nuomonė, kaip universitetas padeda įsidiarbinti (N =228)

Klausimyno pabaigoje paprašėme respondentų parašyti savo pasiūlymus Šiaulių universiteto Karjeros centrui. Apgailestaujame, kad mažiau nei pusė dalyvavusiųjų apklausoje išsakė savo rekomendacijas. Akivaizdu (žr. 14 pav.), kad dauguma respondentų palinkėjo Karjeros centrui



14 pav. Respondentų pasiūlymai Karjeros centrui (N = 136)

sėkmės vykdomoje veikloje. Šiek tiek mažiau tyrime dalyvavusiųjų Šiaulių universiteto studentų ir absolventų pasiūlė aktyviau reklamuotis. Pateikiame keletą respondentų minčių: „linkiu labiau skelbti informaciją apie save, reklamuotis, nes aš tik žinau, kad toks centras yra, bet kokios jo funkcijos – neįsivaizduoju“, „kadangi apie centrą beveik nieko negirdėjau, siūlyčiau daugiau reklamuotis“, „linkėčiau daugiau ir plačiau skelbti apie save, nes apie Karjeros centrą tiek ir žinau, kad toks egzistuoja - kokia jo veikla, informacijos neturiu“, „...informacijos apie Karjeros centrą universitete yra gana mažai -žinomos tik jo organizuojamos Karjeros dienos. Siūlau atkreipti į tai dėmesį“. Didelė dalis respondentų pastebėjo, kad trūksta informacijos apie Karjeros centro vykdomą veiklą. Jie siūlo „informuoti apie tikrąjį veiklos pobūdį“, „daugiau skelbti apie savo veiklą“, „kuo plačiau skleisti informaciją apie save, nors kartą per mėnesį rengti susitikimus su studentais, nes šiuo metu daugelis nežino apie tokį centrą“. Nemaža dalis respondentų siūlė siekti tobulumo savo darbe, „gyvuoti ir klestėti“, daugiau darbuotojų, erdvesnių patalpų bei kokybiško ir sėkmingo tarpininkavimo tarp studentų ir potencialių darbdavių. Keletas apklaustųjų pasiūlė „netapti įsidarbinimo birža, bet stengtis būti lyderiu karjeros planavimo, konsultavimo centru ne tik Šiaulių regione, bet ir Lietuvoje“, „išlikti pakankamai informatyviu ir greitai padedančiu susirasti darbą, ir toliau padėti apsispręsti, kuria linkme judėti ieškant darbo“, „atitikti studentų bei absolventų lūkesčius, padėti atsakyti į jiems iškilusius klausimus“.

Apibendrinami tyrimo rezultatus, galime teigti, kad Šiaulių universiteto studentams ir absolventams trūksta informacijos apie Karjeros centrą, jo vykdomą veiklą.

IŠVADOS

- Rengimo karjerai būtinumą aukštojoje mokykloje patvirtina duomenys, jog daugėja studentų, kurie ne tik mokosi, bet ir dirba. Būtina suteikti studentams žinių apie karjeros planavimą bei jos plėtotę, padėti jiems susirasti tinkamą darbą jau įsigijus kvalifikaciją.
- Sparčiai keičiantis darbo rinkai, nepakanka fakultetų, katedrų bei atskirų dėstytojų pastangų ieškant kontaktų su darbdaviais, organizuojant studentų praktikas bei atliekant kitus projektus. Universitetai kuria Karjeros centrus, kurie padėtų „priartinti“ studentus prie darbo rinkos.
- Lietuvos aukštojo mokslo kaitos kontekste karjeros centrų kūrimui bei jų strateginių planų rengimui buvo skiriamas nepakankamas dėmesys. Karjeros centro veiklos strateginio plano analizė ir pagrindimas padėtų suformuoti pagrįstas aukštosios mokyklos ir studentų ateities strategijas.
- Atliekant Karjeros centro vidinių bei išorinių veiksnių analizę, pastebėjome, kad nepakankami KC žmogiškieji bei materialiniai ištekliai. Per mažas personalo skaičius, būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją, reikalingos erdvesnės patalpos.
- Būtina periodiškai papildyti ir atnaujinti kompiuterių ir kt. techninės įrangos bazę, įrengti bent 10 kompiuterių auditoriją, kad būtų užtikrintas atitinkamas informacinių technologijų lygis.
- Dauguma respondentų apie KC sužinojo iš draugų, informacijos skelbimų lentoje ir ŠU internetinio puslapio. 7 % apie šį centrą pirmą kartą išgirdo apklausos metu. Karjeros centrui trūksta reklamos.
- Pusė apklaustųjų respondentų negalėjo įvertinti informacijos pateikimą skelbimo lentose ir Šiaulių universiteto puslapyje internete, nes apie tai nieko nežinojo. Dauguma žinančių ir susipažinusių su Karjeros centro teikiama informacija respondentų, tai vertina gerai.
- Geriausiai vertinamos šios Karjeros centro darbuotojų savybės: komunikabilumas, paslaugumas, bendravimo kultūra bei sugebėjimas išklausti klientą. Tai rodo, kad Karjeros centre dirba kompetetingi, savo darbą išmanantys darbuotojai, kuriama „šilta“ aplinka.
- Karjeros centro teikiamos paslaugos ir patarimai naudingi studentams. Populiariausios yra didžiausią praktinę reikšmę turinčios paslaugos, t.y. „Karjeros mugių“ rengimas bei įsidarbinimo dokumentų bei parengimo pokalbiui su darbdaviu paslaugos.

PASIŪLYMAI

Siekdami **aktyviau reklamuoti** Karjeros centrą ir **supažindinti studentus su jo veikla**, siūlome:

- kiekviename Šiaulių universiteto fakultete skirti kabinetą, kuriame tam tikromis savaitės dienomis dirbtų Karjeros centro darbuotojas, informuosiantis studentus apie Karjeros centro vykdomą veiklą, teikiamas paslaugas, organizuojamus seminarus darbo paieškos ar įsidarbinimo dokumentų rengimo klausimais ir pan.;
- kiekviename ŠU fakultete pakabinti skelbimų lentą, skirtą Karjeros centro informacijai skelbti;
- reklamuoti Karjeros centrą Šiaulių universiteto televizijos laidose.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai. Vadovėlis: aukštųjų mokyklų pedagoginio kryptingumo studentams, magistrantams, profesijos pedagogams. – Vilnius: Petro Ofsetas.
2. Apie mus. [Žiūrėta 2006-04-26]. Prieiga per internetą: <http://karjera.su.lt/>.
3. Bailey, Ch. (1992). Enterprise and Liberal Education: some Reservation // *Journal of Philosophy and Education*, 26 (1), 97-101.
4. Bartosevičienė, V., Monkevičienė Z., Vaitkevičius, S. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 5 (31) 100-105.
5. Bridges, D. (1997). Personal Autonomy and Practical Competence. In Bridges D. (ed.) *Education, Autonom and Democratic Citizenship: Philosophie in a Changing World*. London and New York.
6. Buračas, A., Svecevičius, B. (1994). *Biznio, bankų, biržos terminų žodynas, žinynas*. Vilnius: Leidykla „Žodynas“.
7. Butkus F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius.
8. Catherine Soanes and Angus Stevenson (sud.) (2004). The Concise Oxford English Dictionary. Oxford University Press. Oxford Reference Online. [Žiūrėta 2006-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t23.e8443>.
9. Cowen, R. (1997). Autonomy, Citizenship, the Market and Education. In Bridges D. (Ed.), *Education, Autonom and Democratic Citizenship: Philosophie in a Changing World*. London and New York.
10. Čekanauskas, V., Murauskas G. (2003). Statistika ir jos taikymai. Vilnius.
11. Damidavičius M., Pocius A. ir kt. (sud.) (1998). Darbo rinkos terminai ir sąvokos. Vilnius: Agora.
12. Douglas T., Hall V. (1976). *Careers in Organizations*. CA: Pasific Palisades.
13. Garnienė, D., Pukelis K. (2004) Lietuvos karjeros konsultavimo sistema. *Profesinio rengimo tyrimai*, 92-106.
14. Gumuliauskienė A. ir kt. (2002). Karjera šiandien ir rytoj. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
15. Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management*. Cornell University.
16. Hyland, T. (1997). Morality, Work and Competence. In Bridges D. (ed.) *Education, Autonom and Democratic Citizenship: Philosophie in a Changing World*. London and New York.

17. *Jotautienė M., Tidikis R.* (2001). Profesinio rengimo ir aukštojo mokslo problemos / Socialiniai mokslai. Nr.3 (29), psl. 53.
18. *Jovaiša L.* (1998). Profesinio konsultavimo psichologija. - Vilnius: Agora.
19. *Jucevičienė, P.* (1999) Universitetinės studijos profesinio rengimo koncepcijos kontekste. Konferencijos medžiaga. KTU.
20. *Jucevičius R.* (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
21. *Kardelis K.* (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija.
22. *Kardelis K.* (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija;
23. *Kumar R.* (1999). Research Methodology. London: SAGE Publications Ltd.
24. *Lileikienė A, Šaparnis A., Tamošiūnas T.* Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: ŠU leidykla, 2004.
25. *Liukinevičienė L.* (2003). Regioninis universitetas: studijos ir karjera. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
26. *Makštutis A.* (2001). Strateginio valdymo principai. – K.L Klaipėdos universitetas.
27. *McLaughlin, T. H.* (1997). Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovės. Kaunas: Technologija.
28. *Merkys G.* (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Paskaitų konspektas. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
29. Organizacija ir aplinka. [Žiūrėta 2004 12 14]. Prieiga per internetą: <http://www.europulsas.lt/article/view/7346>.
30. *Palubinskas G. T.* (1997). Strateginio planavimo procesas. – K.: Technologija.
31. *Paulavičienė E.* (2002) Organizacijų strategijos organizavimas visuotinės kokybės vadyboje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 14.
32. *Pociūtė B.* Teoriniai profesinio pasirinkimo aspektai // *Psichologija*. – Vilnius, 1997.
33. Profesinio orientavimo ir konsultavimo strategijos projektas, 3 versija. Švietimo ir mokslo ministerija/reformos darbai/strategijos [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004-01-26]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/reformos_d/reformos.htm.
34. *Pukelis K.* (2002). Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* Nr.6.
35. *Stanišauskienė V., Večkienė N.*(1999) Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksija Lietuvoje. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2.
36. *Strateginis valdymas valstybės valdymo institucijoje*. Seminaro medžiaga. – Kaunas, 2003;

37. Šiaulių universiteto 2005-2007 m. strateginis veiklos planas. [Žiūrėta 2006-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/article/view/1268>.
38. Šaparnienė D. (2002). Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichoanalitinis kontekstas: daktaro disertacija. Šiauliai.
39. Šaparnis G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu: daktaro disertacija. Šiauliai.
40. Tamošiūnas T. (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas. Įvado struktūra. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
41. Tarptautinių žodžių žodynas (1985). Vyriausioji enciklopedijų redakcija. [Žiūrėta 2006-04-06]. Prieiga per Internetą: <http://www.zodynas.tk/>.
42. Vaitkevičiūtė V. (2002). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Leidykla „Žodynas“.
43. *Vasiliauskas A.*(2001). Firmų strateginis valdymas. – V.: Vilniaus vadybos kolegija.
44. *Vasiliauskas A.* (2002). Strateginis valdymas. Enciklopedija. Vilnius.
45. *Želvys R.* (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI