



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Monika Greičiūtė

**MOTERS KARJEROS VEIKSNIAI KARO MEDICINOS
TARNYBOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

MOTERS KARJEROS VEIKSNIAI KARO MEDICINOS
TARNYBOJE

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Monika Greičiūtė, V MVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

Vadovė

Prof. Rūta Čiutienė

2017 m. gruodžio 15 d.

Recenzentas

Prof. Violeta Šilingienė

2017 m. gruodžio 15 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Monika Greičiūtė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Moters karjeros veiksniai karo medicinos tarnyboje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Monikos Greičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Moters karjeros veiksniai karo medicinos tarnyboje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Monika, Greičiūtė. Factors Determining Women's Career in Military Medical Service. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor prof. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration.

Key words: Women, Career, Career factors, Career barriers, Military service
Kaunas, 2017. 75 p.

SUMMARY

Relevance. Prevailing globalization, the revolution of Information Technologies not only break down barriers between people and countries, but also create new challenges which enable to try innovations, pass from collective to individualistic society, change the attitude towards work and adjust the needs of citizens. Aiming to create stable society, ensure the proper use of human capital and settling into labour market, it is important to create favourable conditions for career advancement both for women and men and this is one of the aims of the European Union. Having established more favourable conditions for the career advancement of women, it adds to the development of business and the entire economics, as well as the enhancement of competitive ability; however, in European Parliament notice (2015) regarding the career advancement of women in the area of science it is stated that women more enter into commitments concerning maternity than men do, they often underestimate themselves due to the stereotypes settled and quite often occupy lower positions than men. According to L. Andrikiene and R. Vaiciuniene (2016), in the politics and the legal framework of Lithuania it has been aimed to implement equal opportunities in the career advancement with regard to genders for almost two decades, but our country still lags behind due to political will and the unsuitable strategies of activities. It is important to know the main factors which determine the success of the career of women, which would help to consolidate the financial independence of women, maintain stable economic situation and improve the living conditions of social life. The analysis of scientific literature performed revealed that the encouragement and development of the career of women must be the aim of the society that is becoming more and more democratic and modern.

Object of the work. Factors that influence women's career.

Aim of the work. To identify the main factors determining the career of women and provide strategic suggestions in order to ensure the successful development of their career.

Tasks of the work:

- To identify the main factors which determine the career of women.
- To reveal the obstacles of the career of women.
- To research the attitude of the women of Military Medical Service and the factors determining it.

- Considering the results of the research received, to provide suggestions to ensure the successful career of the women working in Military Medical Service.

Results of the work. In the Final Master Thesis the factors determining the career of women and obstacles, which prevent from reaching the goals set, are analysed, as well as the suggestions are provided how to solve the problems of the career of women. The empirical research was completed in *Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnyba* according to the model of the development of the career of women, which involves the self-analysis of a woman, the identification of external factors, the possible obstacles of career and the measures of implementation, which are necessary for the improvement and self-realization of women. It has been researched that the women working in *Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnyba* relate their career not only to high salary, but also to psychological satisfaction, which reveals inner personal characteristics, interests. It is important to the female soldiers who participated in the research to renew skills, improve qualification and learn, so they are interested in participating in seminars and conferences. According to the results of the research, the female soldiers do not want to be dependent on men. Changing environment, changes influence the decisions of women, they do not want to be in such a situation when they stay alone and cannot take care of themselves. It has been revealed that the female soldiers completely negatively evaluate the changes and innovations, which cause stress and pressure at work and they state that the incompatibility of the obligations of family and work is one of the main obstacles in the career of women. The conclusion is to be drawn that maternity means the risk to lose the position in service to the most of the female soldiers. The respondents attributed discrimination to the possible obstacles of career, which shows that in the country the decisions and laws of gender equality function only formally, but in practice they are not really implemented.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	6
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS	9
1. MOTERS KARJEROS GALIMYBIŲ SITUACIJOS ANALIZĖ.....	11
1.1. Darbo rinkos apžvalga	11
1.2. Karjeros valdymo iššūkiai.....	16
2. MOTERŲ KARJEROS VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	21
2.1. Karjeros samprata	21
2.2. Karjerą lemiantys veiksniai.....	24
2.2.1. Vidiniai karjeros veiksniai	24
2.2.2. Išoriniai karjeros veiksniai	30
2.3. Karjeros modeliai	36
2.4. Moterų karjeros kliūtys	40
3. MOTERS KARJERĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	44
3.1. Tyrimo problema ir dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnybos pristatymas.....	44
3.2. Tyrimo eiga ir metodai.....	46
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	50
IŠVADOS	64
LITERATŪRA	67
PRIEDAI.....	76

Paveikslų sąrašas

1 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis, proc.....	12
2 pav. Moterų pasiskirstymas 500 sėkmingiausių Jungtinių Amerikos Valstijų įmonėse, proc. .	13
3 pav. Lietuvos gyventojų išsilavinimas (15 m. ir vyresni), tūkst.	14
4 pav. Vidutinio mėnesinio bruto Darbo užmokesčio pokytis, Eur.....	15
5 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis pagal sektorius, proc.....	15
6 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis pagal ekonomines veiklas, proc.	16
7 pav. Karjerą lemiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai	24
8 pav. Šeimos įtaka socialinei padėčiai pilnametystėje	31
9 pav. Moters karjeros vystymo modelis	43
10 pav. Lietuvos kariuomenės Dr. J. Basanavičiaus karo medicinos tarnybos struktūra	44
11 pav. Profesinės karo tarnybos karių pokytis	45
12 pav. Tyrimo eigos etapai.....	46
13 pav. Respondentų karjeros samprata	50
14 pav. Karo medicinos tarnyboje karjeros siekiančios moters savybės	51
15 pav. Veiksniai, skatinantys rinktis tarnybą Karo medicinos tarnyboje.....	51
16 pav. Karių interesai siekiant karjeros.....	52
17 pav. Moterų prioritetai siekiant karjeros Karo medicinos tarnyboje	52
18 pav. Priežastys, dėl kurių moterys atsisakytų tarnybos	53
19 pav. Respondentų nuomonė apie technologijų ir inovacijų plėtros įtaką karjerai	54
20 pav. Respondentų nuomonė apie Karo medicinos tarnybos požiūrį į karių interesus	54
21 pav. Respondentų nuomonė apie vidinės kultūros puoselėjimą Karo medicinos tarnyboje....	55
22 pav. Respondentų nuomonė apie karių skatinimą tarnyboje	55
23 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu tarnyboje.....	55
24 pav. Respondentų nuomonė apie moters karjeros kliūtis tarnyboje	56
25 pav. Moterų diskriminacijos vertinimas Karo medicinos tarnyboje.....	56
26 pav. Respondentų nuomonė apie moterų karjerą Lietuvos kariuomenėje	57
27 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę būti paskirtai į aukštesnes pareigas.....	57
28 pav. Respondentų nuomonė apie viršininkų pagalbą tarnyboje	58
29 pav. Respondentų siekis įgauti žinių.....	58
30 pav. Respondentų siekis atnaujinti įgūdžius bei gebėjimus ne darbo metu.....	59
31 pav. Respondentų požiūris į judėjimą tarp skirtingų organizacijų.....	59
32 pav. Respondentų amžius, metais	60
33 pav. Respondentų išsimokslinimas	60
34 pav. Respondentų karinis laipsnis.....	60

35 pav. Respondentų darbo užmokestis.....	61
36 pav. Respondentų tarnavimo trukmė Karo medicinos tarnyboje.....	61

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Moterų ir vyrų užimtumo lygis (15 – 64 metų amžiaus), proc.	12
2 lentelė. Naujosios ir senosios karjeros sampratų palyginimas.....	22
3 lentelė. Nuostatos apibrėžimų apžvalga.....	29
4 lentelė. Organizacijos ir darbuotojų interesai	32
5 lentelė. Organizacijos sampratos	33
6 lentelė. Organizacijos veiksmų, darančių teigiamą arba neigiamą įtaką, palyginimas.....	35
7 lentelė. Karjerą lemiantys veiksniai	35
8 lentelė. Beribės karjeros dimensijos	37
9 lentelė. Tradicinės ir kintančios karjeros ypatybių palyginimas.....	38
10 lentelė. Moters karjeros tyrimo modelis	43
11 lentelė. Rekomenduojamas imties dydis.....	47
12 lentelė. Apklauso anketos detalizavimas.....	48

IVADAS

Aktualumas. Įsivyravusi globalizacija, informacinių technologijų revoliucija ne tik griaua barjerus tarp žmonių ir valstybių, bet ir sukuria naujus iššūkius, kurie verčia išbandyti naujoves, pereiti iš kolektyvinės prie individualistinės visuomenės, keičia požiūrį į darbą ir koreguoja piliečių poreikius. Suprantama, kad šalis ir visuomenė klestės tik tada, kai bus patenkinti jos gyventojai. Siekiant kurti tvarią visuomenę, užtikrinti tinkamą žmogiškojo kapitalo panaudojimą ir įsitvirtinimą darbo rinkoje, svarbu sudaryti tinkamas sąlygas karjeros siekimui tiek moterims, tiek vyrams ir tai yra vienas iš Europos Sąjungos tikslų. Sudarius geresnes sąlygas moterų karjeros siekimui prisidedama prie verslo ir visos ekonomikos plėtros bei konkurencingumo didinimo, tačiau Europos parlamento pranešime (2015) dėl moterų karjeros mokslo srityje teigiama, kad moterys prisiima daugiau įsipareigojimų susijusių su motinyste nei vyrai, dažnai save nuvertina dėl nusistovėjusių stereotipų ir ne retai užima žemesnes pareigas nei priešingos lyties atstovai. Pasak L. Andrikienės ir R. Vaičiūnienės (2016), Lietuvos politikoje ir teisinėje struktūroje beveik dvidešimtmetį siekiama įdiegti lygias galimybes karjeros lyčių atžvilgiu, bet pagal 2015 m. Europos lyčių lygybės instituto paskelbtą indeksą, mūsų šalis dar smarkiai atsilieka dėl politinės valios ir netinkamų veiklos strategijų. Žmogaus teisių centro 2017 m. atlikto Lyčių lygybės liniuotės tyrimo duomenimis, Lietuvos ministerijose įdarbintų moterų karjeros galimybės blogesnės nei vyrų, jos jaučiasi neįvertintos bei gauna mažesnius atlyginimus (moterų karjeros vystymo atžvilgiu geriausia Susisiekimo ministerija 6,8 balai iš 10 galimų, blogiausia situacija Sveikatos apsaugos ministerijoje 5,9 balai). Svarbu paminėti, kad pasikeitusi geopolitinė situacija ir šalies saugumui kylančios grėsmės koreguoja požiūrį į moterų karjerą, skatina vyriausybę ir visuomenę skirti didesnę dėmesį krašto apsaugos stiprinimui bei karinių dalinių užpildymui ne tik vyrais, bet ir moterimis (2015 m. kovo mėnesį atnaujinta nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba, kurioje savanoriškai tarnauti gali ir moterys). Griežto hierarchinio pavaldumo karinės tarnybos siekia pritraukti moteris, kurios prisijungdamos prie kariuomenės personalo papildytų parengtąjį karių rezervą. Siūlomos socialinės garantijos, stabilus darbo užmokestis, sveikatos priežiūros paslaugos ir mokymosi galimybės – tai proga moterims užsitikrinti finansinę nepriklausomybę bei pagerinti socialinio gyvenimo sąlygas. Svarbu žinoti pagrindinius moterų karjeros sėkmę lemiančius veiksnius karinėse tarnybose, kad jos visavertiškai konkuruotų karo tarnyboje, įveiktų egzistuojančias kliūtis ir keltų kvalifikaciją. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad moterų karjeros skatinimas ir vystymas privalo būti demokratinės ir modernėjančios visuomenės tikslu.

Problema. Karjeros valdymas sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo daugelio priežasčių. Siekiant patenkinti augančius poreikius ir lūkesčius, pagerinti pragyvenimo lygį ir nejausti nepritekliaus tiek vyrai, tiek moterys siekia karjeros aukštumų. Nestabili ekonominė padėtis, nuolatiniai pokyčiai darbo rinkoje moteris skatina rinktis karo tarnybą, kuri nuo kitų organizacijų išsiskiria savo valdymo struktūra, specifiškumu ir vidine kultūra, tačiau vis dar trūksta informacijos apie moterų karjeros

galimybes kariuomenėje. Informacijos trūkumas apie moterų karjeros plėtrą, reikalauja atlikti tyrimą ir atskleisti jų karjerą lemiančius veiksnius bei identifikuoti galimas kliūtis, kad būtų efektyvinama jų integracija į karines organizacijas. Atsižvelgiant į esamą situaciją dėl moterų karjeros galimybių karo tarnyboje, magistriniame darbe formuluojamas šis probleminis klausimas – *kokie veiksniai lemia sėkmingą moterų karjeros vystymąsi karo medicinos tarnyboje?*

Darbo objektas. Moterų karjeros veiksniai.

Darbo tikslas. Identifikuoti pagrindinius moterų karjerą lemiančius veiksnius bei pateikti strateginius siūlymus sėkmingam jų karjeros vystymosi užtikrinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti pagrindinius moters karjerą lemiančius veiksnius
2. Atskleisti moters karjeros kliūtis.
3. Ištirti Lietuvos kariuomenės karo medicinos tarnybos moterų požiūrį į karjerą ir ją lemiančius veiksnius.
4. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pateikti Lietuvos kariuomenės karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų sėkmingos karjeros užtikrinimo siūlymus.

Darbe naudoti tyrimo metodai. Baigiamajame darbe atlikta pirminių ir antrinių duomenų bei mokslinės literatūros analizė. Empiriniam tyrimui pritaikytas apklausos metodas – internetinė anketa. Anketiniai duomenys apdoroti ir susisteminti naudojant Excel programą. Kintamųjų statistiniam reikšmingumui ir priklausomumui nustatyti naudota analizės programa SPSS.

1. MOTERS KARJEROS GALIMYBIŲ SITUACIJOS ANALIZĖ

1.1. Darbo rinkos apžvalga

Keičiantis ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai pastebimas skirtingas požiūris į karjeros siekimą. Vis dažniau karjera tampa vienu svarbiausiu šių dienų tikslų ne tik vyrams, bet ir moterims. Nors lygiateisiškumas ir diskriminacijos panaikinimas visuomenėje yra pagrindas tvarios ir veiksnios valstybės, tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebimas skirtingas požiūris į šią sritį. Visuomenėje vis dar vyrauja moteriškos lyties nuvertinimas prieš vyrus (Barth et al., 2015; Čiburienė ir Guščinskienė, 2008; Daukantienė, 2006; Grybaitė, 2006; Kanopienė, 2015; Zhong, Couch ir Blum, 2011). Apie lygias teises moterims ir vyrams buvo skelbiama jau 1948 m., priėmus „Žmogaus teisių deklaraciją“. Siekimas vienodų galimybių, pareigų ir teisių skatino skirti vis didesnę dėmesį vyrų ir moterų diskriminacijai karjeros atžvilgiu. Pasak A. Novelskaitės (2016), daugiau nei prieš 20 m. (1996 m.) Europos Komisija priėmė sprendimą įdiegti vyrų ir moterų lygybės strategijas Europos Sąjungos politikos srityse, 1999 m. susitelkta skatinti moteris dalyvauti europiniuose moksliniuose tyrimuose, tačiau tai turėjo silpną poveikį mokslo bei tyrimų ir kultūros vystyme mažinant institucinius trikdžius, moters karjerą ribojančius veiksnius.

Remiantis V. Šidlauskienės ir R. Pocevičienės (2013) atliktu tyrimu, pagrindinės kliūtys moterų karjeroje grįstos išankstinėmis nuostatomis, vyraujančiais tradiciniais lyčių vaidmenimis, moterų išsilavinimo srities pasirinkimo problemomis, sėkmingų pavyzdžių stoka, savikritika ir aktyvinimo veiklų nebuvimu (nepritaikyta mokesčių politika, vaikų priežiūros ir globojamų šeimos narių priežiūros įstaigų stoka, lanksčių darbo grafikų ir formų nebuvimas). Tarptautinės konsultavimo įmonės *Mckinsey* atlikto tyrimo duomenimis (*Women matter* 2016), moterų įsitraukimas į aukščiausius valdymo postus nėra pakankamas. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad iš 2200 apklaustų darbuotojų, daugiau nei 88 proc. teigė, jog jų bendrovė nesiekia įdarbinti moteris į valdymo pozicijas, o 62 proc. nežino, kaip būtų galima pagerinti šiuos rodiklius.

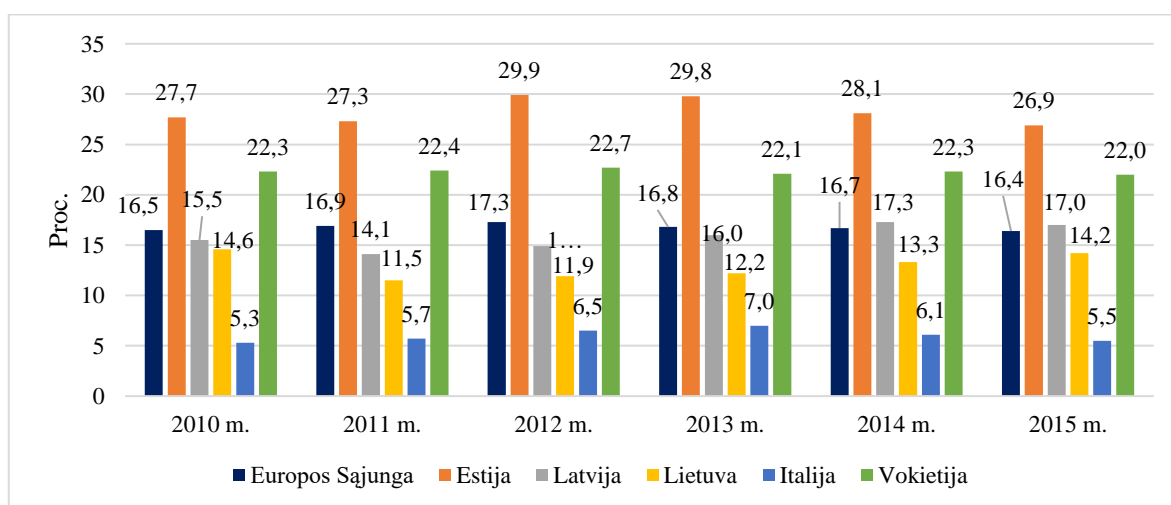
Analizuojant Europos Sąjungos statistikos agentūros *Eurostat* pateiktus moterų ir vyrų darbo rinkos užimtumo duomenis (žr. 1 lentelė) pastebėta, kad vyrų rodikliai Europos Sąjungoje bei atskirai pateiktose šalyse yra aukštesni už moterų užimtumo lygį. Prasčiausia situacija moterų užimtumo atžvilgiu susiklosčiusi Italijoje (2016 m. tik 48,1 proc., kai Europos Sąjungos vidurkis 61,4 proc.), aukščiausi rodikliai Danijoje ir Vokietijoje.

1 lentelė. Moterų ir vyrų užimtumo lygis (15 – 64 metų amžiaus), proc. (sudaryta pagal Eurostat (2013 – 2016 m.))

Metai, lytis Šalys	2013 m.		2014 m.		2015 m.		2016 m.	
	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai
Europos Sąjunga	58,8	69,4	59,6	70,1	60,4	70,9	61,4	71,9
Estija	65,7	71,4	66,3	73,0	68,5	75,3	68,6	75,7
Latvija	63,4	66,8	64,3	68,4	66,4	69,9	67,6	70,0
Lietuva	62,8	64,7	64,9	66,5	66,5	68,0	68,8	70,0
Italija	46,5	64,7	46,8	64,7	47,2	65,5	48,1	66,5
Danija	70,0	75,0	69,8	75,8	70,4	76,6	72,0	77,7
Vokietija	69,0	78,0	69,5	78,1	69,9	78,0	70,8	78,4

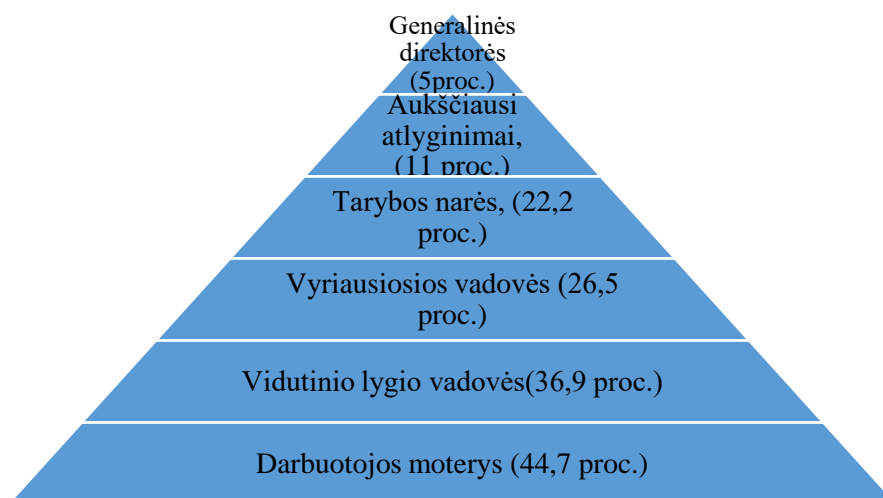
Pasak D. Paulausko (2017) vienas iš veiksnių, kuris daro įtaką žemesniam moterų užimtumui – tai vaikų darželio prieinamumas, kuris labiausiai išvystytas Švedijoje, Danijoje, Belgijoje bei Liuksemburge. Autorius teigia, kad tik *užtikrinus vaikų (iki 3 metų) darželių prieinamumą, galima padidinti moterų užimtumo lygį bei pagerinti jų karjeros galimybes.*

Dar viena, visame pasaulyje aktuali problema – moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumai, atotrūkių (žr. 1 pav.). Lietuvos statistikos departamento ir Europos Sąjungos statistikos tarnybos pateiktais duomenimis, 2015 m. Europos Sąjungoje moterys uždirbo 16,3 proc. mažiau nei vyrai (vidutinis valandinis bruto darbo užmokestis). Moterys uždirbo vidutiniškai mažiau negu vyrai visose ES šalyse, tačiau jų darbo užmokesčio atotrūkio dydis skiriasi. Didžiausi skirtumai tarp moterų ir vyrų darbo užmokesčio užfiksuoti Estijoje (26,9 proc.). Nors mūsų šalies situacija ne tokia kritiška kaip Estijos (2015 m. Estijoje 26,9; Lietuvoje 16,4), tačiau tai atskleidžia, kad rinkoje vyrauja ne vienodos galimybės tarp skirtingų lyčių). Išsiaiškinta, kad Lietuvoje nuo 2011 m. moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis kiekvienais metais augo.



1 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis, proc. (sudaryta pagal Eurostat (2010 – 2015 m.))

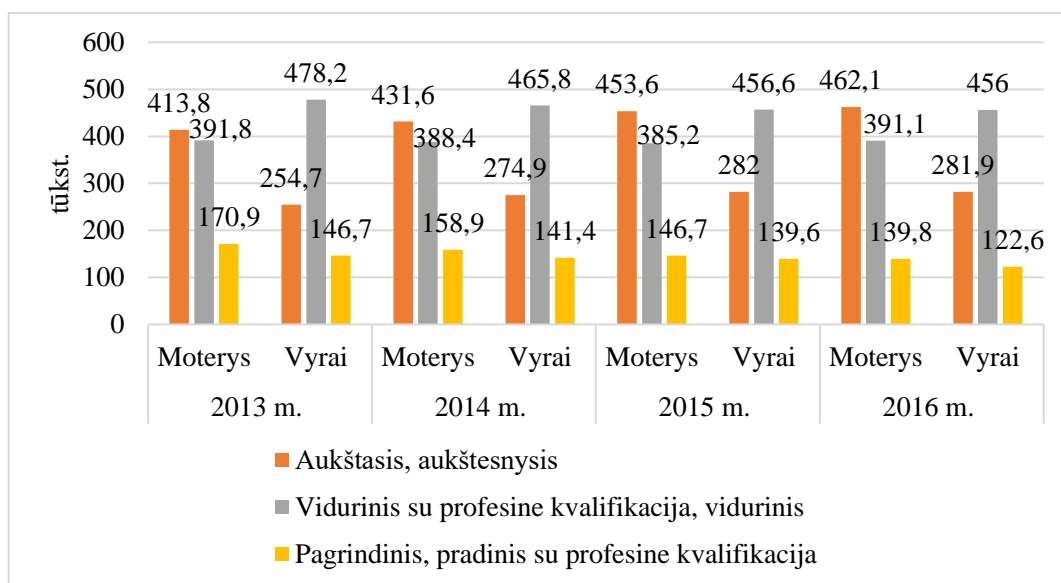
Igyvendinant lygybės strategijas tarp moterų ir vyrų bei siekiant sustiprinti moters karjeros galimybes, reikia didinti moterų įtraukimą į sprendimų priėmimą, tačiau M. E. Clark ir J. D. Bower (2016) teigia, kad pasaulyje valdymo struktūrose vyrai vis dar stipriai lenkia moteris. Vyrų dominavimą versle bei darbo rinkoje patvirtina 2017 m. sausio mėnesio Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) 500 sėkmingiausių ir pirmaujančių bendrovių statistiniai duomenys (žr. 2 pav.), kurie atskleidžia, kad generalinių direktorių pozicijas kompanijose užėmė tik 26 moterys (moterys 5 proc., vyrai 95 proc.). Svarbiausiose JAV įmonėse aukščiausi darbo užmokesčiai, kurie mokami moterims sudarė tik 11 proc., tarybose moterų narių skaičius 22,2 proc. palyginus su vyrais, o vyriausiųjų vadovių (pareigos apima strategijų ir organizacijų politikos kryptis, finansų kontrolę bei planavimą) skaičius taip žemesnis nei vyriškos lyties vadovų skaičius (moterys 26,5 proc., vyrų 73,5 proc.). Atsižvelgiant į moterų informacijos centro (progress.lygus.lt) pateiktą 2014 – 2015 m. tyrimo „Moterų ekonominis įgalinimas ir padėties skirtumų mažinimas ekonominių sprendimų priėmime“ informaciją, bendrovėse, kurių valdyboje dirba 3 ar daugiau moterų 4 metus (per 5 metų kadenciją) – uždirba didesnę pelną. Per 2012 – 2014 m. laikotarpį, moterų dirbančių vykdančiosiomis direktorėmis procentas išaugo tik 19 proc., tačiau Lietuvoje vis dar nėra nei vienos moters, dirbančios biržinės akcinės bendrovės generaline direktore.



2 pav. Moterų pasiskirstymas 500 sėkmingiausių Jungtinių Amerikos Valstijų įmonėse, proc. (sudaryta pagal Catalyst (2017 m.))

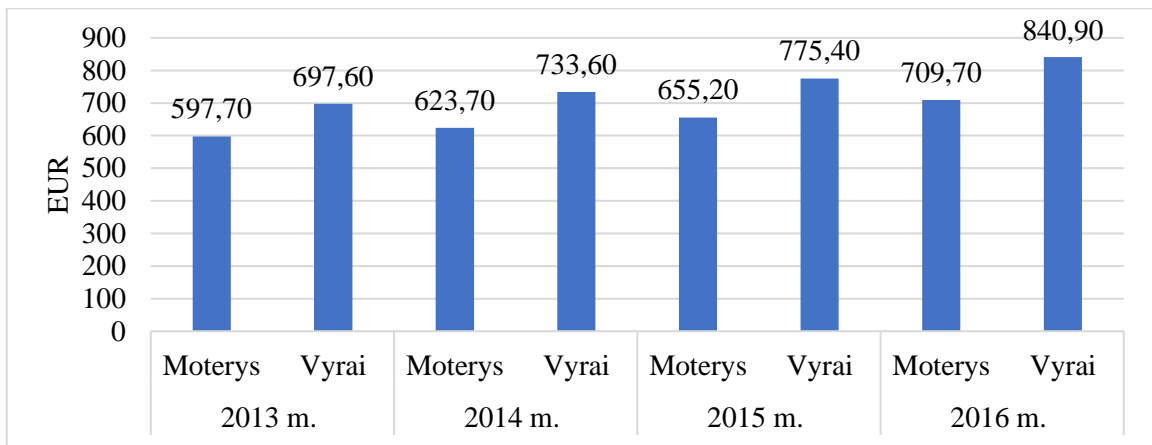
Norint gyventi pilnavertį gyvenimą, išnaudoti intelektualinį potencialą vis daugiau moterų ryžtasi užimti vadovaujančias pozicijas bei aukštus postus, tačiau remiantis Dromantaite-Stancikiene ir Gineitiene (2010), vis dar egzistuoja didelis skirtumas tarp moterų ir vyrų profesinės karjeros siekimo, galimybių bei požiūrių į valdymą. Ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje vyrai užima geresnes ir aukštesnes pozicijas nei moterys su tokia pačia profesija. Problema dėl nepanaudojamo moterų indelio į įmonių, bendrovių bei pačios valstybės konkurencingumo didinimą.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2013 – 2016 m. laikotarpiu, vis daugiau moterų siekia aukštojo išsilavinimo ir gerokai lenkia šioje pozicijoje vyrus (2016 m. moterų aukštąjį išsilavinimą įgijo 462,1 tūkst., o vyrų – 281,9 tūkst.). Statistiniai duomenys pateikti 3 pav. atskleidžia, kad moterys daugiau investuoja į savo žinių praplėtimą, išsilavinimą, tačiau aukščiausiuose šalies poste lyderiauja vyrai. 2016 m. į Lietuvos Respublikos Seimą išrinkta 30 moterų ir 111 vyrų. Moterys sudaro penktadalį Lietuvos Respublikos Seimo narių. 2 moterys yra Lietuvos Respublikos Seimo komitetų pirmininkės. 2014 m. į Europos Parlamentą išrinkta viena moteris ir 10 vyrų. Septynioliktoje Lietuvos Respublikos Vyriausybėje 2017 m. liepos 1 d. buvo 3 (21 proc.) moterys ministrės, iš 40 viceministrų – 14 (35 proc.) moterų, iš 14 ministerijų kanclerių – 6 (43 proc.) moterys. Lietuvos Respublikos Vyriausybėje ministrės, viceministrės ir ministrų patarėjos sudaro apie 35 proc. visų ministrų, viceministrų, ministrų patarėjų. Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais, 2016 m. moterys sudarė 39 proc. visų vadovų. 2017 m. pradžioje moterys sudarė 29 proc. diplomatinių atstovybių vadovų. 2015 m. į Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybas išrinktos 363 moterys (25 proc.) ir 1 110 vyrų (75 proc.).



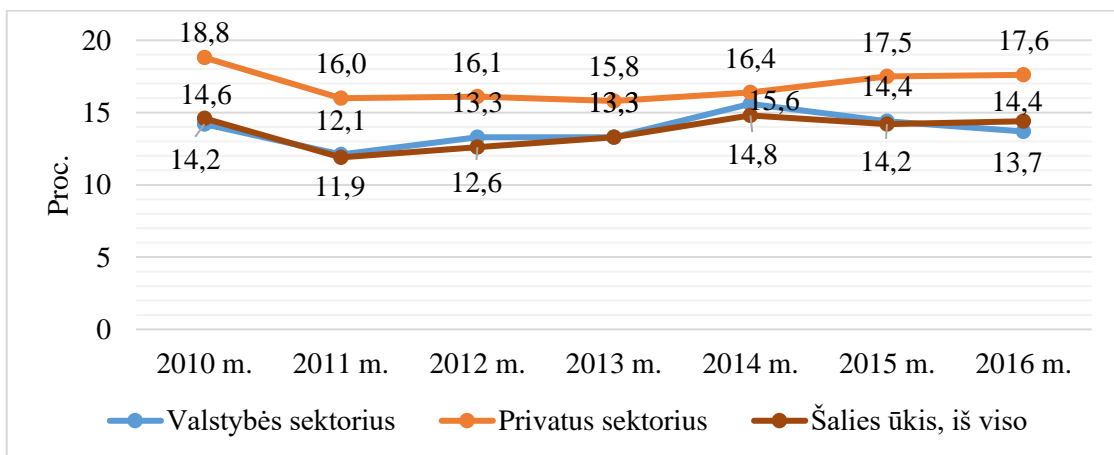
3 pav. Lietuvos gyventojų išsilavinimas (15 m. ir vyresni), tūkst. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentą (2013 – 2016 m.))

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2013 – 2016 m. laikotarpiu vyrų bruto (iki mokesčių) darbo užmokestis buvo didesnis už moterų, o 2016 m. moterų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 84,4 proc. vyrų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio (žr. 4 pav.).



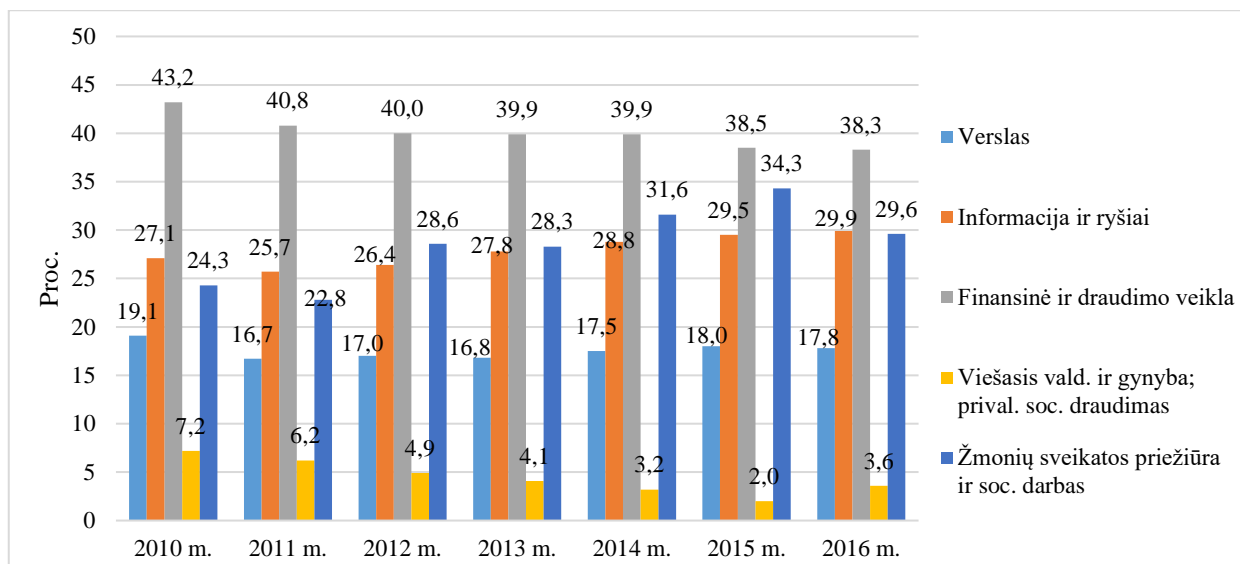
4 pav. Vidutinio mėnesinio bruto Darbo užmokesčio pokytis, Eur. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentą (2013 – 2016 m.))

Analizuojant darbo rinką 2010 – 2016 m. (žr. 5 pav.) atskleista, kad privačiame sektoriuje moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis didesnis nei valstybės sektoriuje (2016 m. privačiame sektoriuje 17,6 proc., valstybės sektoriuje – 13,7 proc.). Didžiausias moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis 2016 m. buvo finansinėje ir draudimo (38,3 proc.) bei informacijos ir ryšių (29,9 proc.) veiklose, o mažiausias viešojo valdymo ir gynybos veikloje (3,6 proc.) (žr. 6 pav.).



5 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis pagal sektorius, proc. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentą (2010 – 2016 m.))

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šių metų pradžioje daugiausia įmonių vadovių moterų buvo stacionarinės globos (63 proc.) bei žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo (62 proc.) veiklose, o mažiausiai – statybos veikloje (11 proc.). Moterys vadovės sudarė 31 tūkst. arba 30 proc. visų veikiančių ūkio subjektų vadovų.



6 pav. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis pagal ekonomines veiklas, proc. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentą (2010 – 2016 m.))

Atlikta Lietuvos statistikos departamento duomenų analizė atskleidė, kad moterims darbo rinka nėra tokia palanki kaip vyrams ir joms sunkiau susirasti darbą, siekti karjeros aukštumų. Šiuo metu moterims reikia daugiau dirbti, kad jos sulauktų savo žinių bei kvalifikacijos pripažinimo. Pastebėta, kad atotrūkis tarp moterų ir vyrų darbo užmokesčio mažesnis valstybiniame sektoriuje nei privačiame, todėl galima daryti išvadą, kad moterims kol kas palankiau dirbti ir siekti karjeros valstybinėse įstaigose arba įkurti savo verslą.

1.2. Karjeros valdymo iššūkiai

Analizuojant mokslinę literatūrą moterų karjeros tematika, didžiausias dėmesys skiriamas diskriminacijos analizavimui bei barjerų, trukdančių moterims užimti aukštus postus ir įsitvirtinti darbo rinkoje atskleidimui (Freeman, 2016; García Manglano ir Bianch, 2014; Novelskaitė, 2016; Selva Olid, 2013; Wilcox, 1992).

Karjeros vystymo modelius tyrinėjo: R. Pavan'is (2011) ir S. E. Sullivan et al. (2009) gilinasi į karjeros pasirinkimo ir plėtojimo modelį, kuris apjungė tris parametrus: su organizacija suderintos žmogaus individualios, išskirtinės savybės; balanso pasiekimas tarp darbo, šeimos, draugų ir laisvalaikio; iššūkiai, kurie motyvuoja stengtis, tobulėti ir siekti aukštumų; M. B. Arthur'as ir D. M. Rousseau (2001), Y. Baruch'as ir D. T. Hall'as (2004) bei Y. Baruch'as (2004) lygino tradicinę ir dinamiškoje aplinkoje veikiančias organizacijas (kintanti ir beribė) bei akcentavo karjeros modelį, kuris atskleidžia individualius, patirties ieškančius, lanksčius asmenis; S. E. Sullivan ir L. Mainiero (2008) bei H. A. Tlaiss'as (2014) remdamiesi kolegų mokslininkų tyrimais ir savo atliktomis analizėmis pabrėžė, kad tradicinį karjeros modelį atskleidžia stabilumas, linijinė, pastovi, aiški struktūra ir karjeros

siekimas palaipsniui nuo žemiausios pakopos į viršų. Autoriai akcentuoja, kad globalizacijos ir ekonomikos pokyčių dėka išsivystė šiuolaikiški požiūriai į karjerą (protingoji, beribė, kintančioji ir kaleidoskopinė karjera): vertinamos individų išskirtinės savybės, skatinamas nuolatinis mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas, išaugęs dėmesys darbuotojo psichologiniam pasitenkinimui, karjeros atsakomybės pardavimas iš organizacijos darbuotojui; R. Korsakienė ir R. Smaliukienė (2014) detalizavo karjeros modelių skirtumus ir išryškino pagrindinius beribės karjeros modelio aspektus: karjera be ribų (ne vienoje organizacijoje), darbdaviai supranta karjeros alternatyvas išorėje (kitose organizacijose), kontaktai ir ryšiai daro įtaką karjerai, karjera asocijuojasi su pokyčiais ir nenuspėjamumu, asmeninės vertybės ir šeima užima svarbią vietą karjeroje, karjera vertinama iš individo pozicijos. T. Ogbuanya ir S. O. Chukwuedo'as (2017) nagrinėjo Dreyfus karjeros modelį, kurį pakoregavo ir taikė remdamasis įgūdžių įgijimo etapais (naujokas/pradedantysis, pažengęs, kompetentingas, specialistas; ekspertas).

Atsižvelgiant į dinamišką aplinką, ekonomikos pokyčius, išaugusius vartotojų poreikius ir nuolat tobulėjančių technologijų laikotarpį, mokslininkų dėmesys susitelkė į **karjeros valdymo strategijų vystymą ir jų pritaikymą organizacijose**. S. A. Drew'as ir P. A. Smith'as (1995) organizacijoms siūlė keistis kartu su pokyčiais rinkoje, susitelkiant į dėmesio, valios bei gebėjimų palaikymą, mokymąsi ir darbuotojų ugdymą. M. B. Arthur'as, S. N. Khapova ir C. P. Wilderom (2005) pabrėžė, jog aktyvėjant darbuotojų mobilumui, organizacijos norinčios išsaugoti žmogiškųjų išteklių talentus, savo strategijose privalo įtraukti švietimo ir tobulėjimo planus, kurti unikalią vidinę kultūrą, skatinti ir remti karjeros keitimą darbovietės viduje. R. Park (2015) atlikto tyrimo dėka nustatė, kad organizacijų strategijos, kurios orientuotos į individualius darbuotojų interesus bei lūkesčius, o ne į našumą, sėkmingesnės ir labiau motyvuojančios. S. Taneja, S. S. Sewell ir R. Y. Odom (2015)) teigė, kad šių dienų ekonominiai pokyčiai organizacijas ragina taikyti darbuotojų įtraukimo strategijas, nes jos padeda sukurti glaudesnius ryšius su individualiais, išsiaiškinti jų išskirtines savybes ir lūkesčius, motyvuoja juos siekti aukštesnių rezultatų ir suteikia moralinį bei fizinį pasitenkinimą darbu.

Veiksniai darantys įtaką individo karjerai, darbuotojų interesai, vertybės ir lūkesčiai analizuoti šių autorių: L. Ustinavičiūtė (2011) ištyrė veiksnius, lemiančius karjeros pasirinkimą paauglystėje (asmeninės savybės ir lūkesčiai, šeima, mokykla); S. A. Stumpf'as ir W. G. Tymon'as (2012) teigė, kad karjeros sėkmė suprantama skirtingai, tačiau dažniausiai ji priklauso nuo turimos patirties (sukaupta dėl mobilumo), organizacijos, išsilavinimo, žinių ir įgūdžių bei vidinės individo būsenos; M. Elçi et al. (2012) atskleidė, kad individai yra linkę atsisakyti karjeros ir keisti organizaciją dėl streso darbe, tačiau šių problemų padeda išvengti etiškas elgesys su darbuotojai ir lyderystė; V. I. Agyapong'o et al. (2015) atlikti tyrimai su psichiatrinės darbuotojais identifikavo, jog individai karjeroje labiausiai vertina vadovų pripažinimą ir paramą, profesinio tobulėjimo galimybes, patrauklias darbo sąlygas, asmeninio gyvenimo ir darbo suderinamumą bei darbo užmokestį; O. Guillon (2017) teigė, kad karjera priklauso nuo individo

ir organizacijos tikslų; pasak B. Haynes'o et al. (2017) karjera priklauso nuo darbuotojo amžiaus ir lyties; A. De Vos ir B. I. Van der Heijden (2017) pabrėžė darnios karjeros vystymą, kurią lemia veiksnių visuma: šeima (vertybės); ekonominių poreikių ir gerovės atitikimas; profesijos pasirinkimo galimybės ir lankstumas (prisitaikymas prie pokyčių, besikeičiančių poreikių ir interesų); specifinių ir bendrinių žinių bei gebėjimų atnaujinimo galimybės.

Moterų ir vyrų karjeros galimybes, skirtumus ir požiūrius lygino bei tyrinėjo: M. C. Regan ir H. E. Roland (1985) tyrimų rezultatai atskleidė, kad plėtojant karjerą moterys labiau vertina šeimos puoselėjimo vertybes, o vyrai profesinį pasitenkinimą ir įtakos, statuso turėjimą; L. Whitmarsh et al. (2007) analizavo lyčių karjeros skirtumus atsižvelgiant į šeimos ir darbo derinimą, sprendimų priėmimą, karjeros kliūtis ir asmeninius įsitikinimus bei aptarė modernius karjeros modelius, kurie padeda įsitvirtinti darbo rinkoje; A. Novelskaitė ir G. Purvaneckienė (2009) tyrinėjo mokslininkų karjeros tendencijas tarp vyrų ir moterų Lietuvoje bei Suomijoje (moterys aktyvesnės Lietuvoje, bet taip pat pastebimas vyrų pasitraukimas iš mokslo sektoriaus); S. M. Bianchi ir M. A. Milkie (2010) akcentavo vis dar vyraujančias problemas lyties atžvilgiu šiose sferose: ūkio darbų pasiskirstymo šeimoje įtaka karjerai, darbo užmokesčio skirtumai, vaikų priežiūra ir karjera, streso įtaka individo sveikatai ir darbui; L. Andriekienė ir R. Vaičiūnienė (2016) rėmėsi lyčių lygybės indeksu ir atlikto tyrimo dėka atskleidė, *kad moterų ir vyrų padėtis Lietuvoje ne vienoda daugelyje sričių, o mūsų šalies rodikliai nuo ES vidurkio ryškiai atsilieka pinigų, galios bei laiko srityse.*

Moterų lyderystę ir karjeros siekį aprašė: S. K. Gibson (2008) nurodė, kad verslo srityse vis dar pastebimas moterų lyderių trūkumas, o dažniausia tai lemia stiklinių lubų barjerai, suprantami kaip aplinkos sukeltos nematomos kliūtys (moterų nuvertinimas, nepripažinimas jų talento ir pasiekimų); D. A. O'Neil, M. M. Hopkins ir D. Bilimoria (2015) vystė moterų lyderystės ugdymo sistemą, apimančią pagrindinius moterų lyderių ugdymo veiksnius (iššūkius organizacijose, darbo ir gyvenimo integraciją, karjeros problemas) bei moterų lyderio vaidmenį (individualumas, įtraukimo stilius, pasitikėjimas savimi, įtaka aplinkiniams); L. L. Bierema (2016) teigė, kad moterys yra pasirengusios atlikti lyderio vaidmenį dėl savo aukštojo išsilavinimo, valios ir pastangų, tačiau jas stabdo visuomenės požiūris bei pasenusios nuostatos į vyriškas ir moteriškas profesijas, vystomos netinkamos ugdymo strategijos organizacijose, vadovų priešiškus ir moterų gebėjimų nepripažinimas; L. R. Ahad ir H. Gunter (2017) analizavo moterų lyderystės galimybes Bangladeše; K. Knipfer (2017) atsižvelgdami į naujausius lyties ir akademinio vadovavimo tyrimus, pateikė mokymo programą, kuri orientuota į unikalius moterų poreikius ir jų siekį lyderiauti akademinėje bendruomenėje. Autoriai susitelkė į moterų vadovavimo motyvavimą, žinių praplėtimą ir paramos, siekiant įsitvirtinti akademinėje bendruomenėje, suteikimą; A. N. Gipson et al. (2017) išskyrė moters kaip įtakingos ir veiksmingos lyderės savybes: savimonė, žinių siekimas, aktyvus veikimas ir drąsa, atsakomybė, gebėjimas mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių, komunikavimo įgūdžiai, gebėjimas vystyti organizacijos misiją, viziją ir kultūrą bei paveikti aplinkinius.

Moteryų karjeros valdymą kariuomenėje, iššūkius bei pagrindinius veiksnius lemiančius įsitvirtinimą sistemoje analizavo: C. Wilcox'as (1992) atliktais tyrimais įrodė, jog kariuomenėje egzistuoja skirtingi požiūriai į vyrus ir moteris (moterims sudėtingiau įsitvirtinti ir jos nepripažįstamos kaip efektyvios karės), dėl jų odos spalvos bei interesų; M. C. Harrell ir L. L. Miller (1997) teigė, kad visuomenės požiūris į moterį kariuomenėje nors ir keičiasi, bet jos vis dar susiduria su kliūtimis tarnyboje (lyties diskriminacija, odos spalvos), tačiau pripažįstama, kad karės svariai prisideda prie tarnybų efektyvumo ir kokybės didinimo puikiai atliekant pavestas užduotis; B. Pitrenaitė ir A. Orenius (2005) atskleidė pagrindines kliūtis moters karjerai kariuomenėje: nuomonė, jog kario profesija yra vyriška, moterys tarnyboje šiurkštėja (ypač koviniuose daliniuose), moterys neužtikrina tinkamo kovinių užduočių atlikimo, moterys neatitinka tvirto kario pavyzdžio, skaidrumo trūkumas veiklos vertinime; R. D. Laurel Wentz MS ir R. D. Pei-Yang Liu PhD (2011) ištyrė, kad moterys dažniau nei vyrai kariuomenėje patiria stresinių situacijų bei traumų dėl jų kaulų anatomijos, žemesnio aerobinio pajėgumo, mažesnės raumenų masės ir joms neįprasto maisto. A. J. Rosellini et al. (2017) pabrėžė, kad didžiausi iššūkiai moters karjerai karinėse organizacijose siejasi su psichologine našta ir savižudybe bei diskriminacija. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad moterys kariuomenėje yra diskriminuojamos, susiduria su didesniais sunkumais nei vyrai (nukenčia šeima, traumos, diskriminacija, psichologinis spaudimas), o dėl vyraujančių stereotipų visuomenėje nepelnytai nuvertinamos. *Karių teisių gynimo centro (2016) duomenimis, Lietuva iš 29 NATO valstybių užima tik devynioliktą vietą pagal tarnaujančių moterų skaičių šalies kariuomenėje (atsilieka nuo Latvijos, Vokietijos, Čekijos, Vengrijos, Slovakijos ir kt.)*. Statistic Brain Research Institute (2017) atskleidžia, kad Jungtinių Amerikos Valstijų kariuomenėje moterys iš viso sudaro 14,6 proc. tarnaujančių karių (jūrų korpuse 6,8 proc., kariniame jūrų laivyne 16,4 proc., oro pajėgose 19,1 proc.). 2016 m. gegužės mėn. Prahoje įvykusiame kariuomenių profesinių sąjungų ir asociacijų XVIII suvažiavime paskelbta, kad Čekijos Respublikos karinėse pajėgose 2016 m. duomenimis tarnavo 13,15 proc., Lenkijos karinėse pajėgose 2015 m. duomenimis 4,1 proc., Vengrijos kariuomenėje 14,6 proc., Slovakijos kariuomenėje 11,93 proc., o 2014 m. duomenimis Lietuvos karinėse pajėgose tik 10,3 proc. moterų (karių teisių gynimo centras (2016)). Pateikti statistikos duomenys verčia susimastyti ir reikalauja detalesnio ištyrimo kodėl moterys nesiryžta tarnauti tėvynės labui bei kokie veiksniai ar susidariusios kliūtys lemia tokį jų apsisprendimą.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad karjera ir jos valdymas neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių, kurių gebėjimai ir žinios vienas pagrindinių pranašumų prieš konkurentus. Išsiaiškinta, kad karjeros valdymas – tai sudėtingas procesas, kurį lemia daugybė faktorių: ekonominis laikotarpis, organizacija, individo lytis, visuomenės požiūriai, susiformavusios nuostatos ir vertybės. Pastebėta, kad lyties diferencijavimas ir nevienodos galimybės siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje bei aukštose, valdančiose pareigose yra globali problema, kuri privalo būti analizuojama ir sprendžiama.

Atsižvelgiant į tai, kad su kiekviena diena kinta mus supanti aplinka, kuri keičia požiūrį į karjerą, svarbu iširti ir sukonkretinti kaip įtraukti moteris į darbo rinką, kokie veiksniai tai lemia, kad būtų galima panaudoti moterų potencialą, žinias ir įgūdžius stiprinant ekonomiką ir moterų savirealizaciją. Sudėtinga karjeros samprata reikalauja mokslinio ir praktinio tyrimo.

2. MOTERŲ KARJEROS VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

2.1. Karjeros samprata

Lietuvių kalbos žodynas (2017) *karjerą apibūdina kaip pasisekimą tam tikroje veikloje, tarnyboje, visuomenės darbe ar moksle*. Remiantis *Cambridge Dictionary* (n.d.) galima teigti, kad karjera – tai *darbas arba jų serija, kuriuos atliekame darbinėje aplinkoje ir už tai laikui bėgant gauname aukštesnes pareigas arba didesnę darbo užmokestį*. *Oxford Dictionaries* (n.d.) pateikia keletą karjeros reikšmių, tačiau visos jos siejasi su žmogaus gyvenimo tarpsniu, kai *siekiama progreso bei naujų galimybių* (moters pasiryžimas atsisakyti vaiko ar namų ūkio priežiūros ir imtis naujos veiklos yra įvardinamas kaip karjera).

Mokslinėje literatūroje vieningos karjeros sampratos nėra, tačiau dauguma autorių šią sąvoką analizuoja kaip *vidinių (tobulėjimas, pasitenkinimas, garbė) ir išorinių (atlyginimas, prabanga, darbo sąlygos) naudų rinkinį gaunamą profesinėje veikloje* (Barth et al., 2015; Greenhaus ir Callanan, 2006; Lantrip, 2015; Olid, 2013). Žmogus investuoja savo žinias, laiką bei įgūdžius mainais į tam tikrą atlygį (patirtis, darbo užmokestis) iš darbovietės. Keletą priežasčių dėl skirtingo požiūrio į karjeros supratimą įvardino A. Valickas et al. (2015), kurie teigė, kad pasaulinė globalizacija¹, įsitvirtinantis individualizmas, demografijos ir politikos pokyčiai privertė pakeisti požiūrį į darbuotoją, darbo aplinką, jų pobūdį ir karjeros supratimą. Norint įgauti pranašumą prieš kitas įmones, verslo atstovai modernizuoja veiklą, priima nestandartinius sprendimus ir investuoja į žmogiškuosius išteklius, kad turėtų konkurencingą, motyvuotą ir paruoštą iššūkiams darbo komandą. Sudarytos tinkamos sąlygos darbuotojams kuria patrauklią atmosferą ir didina jų pasitenkinimą organizacija, kurioje norisi siekti įmonės tikslų, dirbti ir pritaikyti savo žinias bei išskirtinius įgūdžius, o tai pagal D. L. Pinheiro'są, J. Melkers ir S. Newton (2017) atveria galimybes į karjeros aukštumas.

Karjera glaudžiai susijusi su žmogaus gyvenimu, jo elgesiu bei vidinėmis vertybėmis. Piliėtis, norintis išsiskirti iš minios savo sugebėjimais ir įgūdžiais, padaryti įspūdį prieš darbdavius, privalo nuolat save ugdyti bei kelti savo kvalifikaciją. R. Smaliukienė ir B. Gruževskis (2013), kurie analizavo karių ir pareigūnų galimybes įsidarbinti išėjus į pensiją, karjeros sąvoką įvardina kaip žmogaus *kontraktą su pačiu savimi bei pasirinkimą visapusiškai realizuoti save darbe*. *Karjeros valdymo informacinės sistemos konsorciumas* (n.d.) *karjerą apibūdina kaip ribų neturinčią, nuolatinio mokymosi ir darbo įgūdžių grandinę, kuri apjungia darbo įstaigas, saviraišką, įsipareigojimus, pasiektus rezultatus bei tobulėjimą*. Kiekvienam žmogui svarbu pažinti save tokį, koks jis yra iš tikrųjų, kad žinotų savo privalomus ir trūkumus, kad tai atvertų naujas galimybes bei sumažintų potencialias grėsmes. Aiškiai suprantant ko mes norime, kas mums svarbu, galime susitelkti į trokštamą veiklą. Asmeninių vertybių,

¹ Visuotinės tarpusavio priklausomybės plitimas, didėjimas ir greitėjimas (Valickas et al. 2014).

nuostatų ir gabumų identifikavimas padeda planuoti, siekti bei realizuoti užsibrėžtus karjeros tikslus, juos derinti su visuomenine veikla, laisvalaikiu ir šeima.

Atsižvelgiant į tai, kad gyvename dinamiškoje aplinkoje, kurioje sparčiai vystosi naujosios technologijos, kiekvienas asmuo, verslo atstovai ir valstybė privalo reaguoti bei prisitaikyti prie pokyčių. Pasikeitimai ir naujovės ekonomikoje, socialiniame gyvenime ir technologijose daro didelę įtaką profesinei karjerai, nes tai verčia nuolat kelti kvalifikaciją, neatsilikti nuo vyraujančių tendencijų ir būti aktyviems darbo rinkoje, neprarasti budrumo bei konkurencingumo. Akcentuodamas nesustabdomą šiuolaikinę kaitą Y. Baruch'a (2006) karjerą sieja su perspektyva siekti asmeninių (aukštesnio statuso, pripažinimo, kvalifikacijos kėlimo) ir organizacijos tikslų (pelno, rinkos užėmimo, žinomumo) bei patirties kaupimu, dirbant įvairiose organizacijose. Kuo daugiau patirties ir įgūdžių turėsime, tuo lengviau pasieksime individualius ir organizacijos tikslus, būsime vertingesni bei paklausesni. M. E. Clark ir J. D. Bower (2016) pritaria, kad karjera asocijuojasi ne tik su pinigais, ilgalaikiu finansiniu stabilumu, bet ir galimybėmis patenkinti savo poreikius, pagarba iš aplinkinių. Pabrėžtina, kad kartais žmogus tampa laimingesniu ir labiau patenkintu, kai dirba įtampos nesukeliantį, ramų darbą, kuris jam daug svarbesnis nei prestižas ar aukštas postas. A. Stancikienė (2009) teigia, kad karjerą galima suprasti ir kaip individualų tobulėjimą (asmeninių vertybių puoselėjimo galimybė) pasirinktoje profesijoje, finansinę naudą laikant mažiau svarbiu siekiu.

P. S. Jarvis'as (2003) karjeros sampratą išskaidė į dvi rūšis – naująją ir senąją, kurios detalizuoja esminius darbuotojo tikslus, vertybes, santykius su valdžia ir požiūrių į vykdomą veiklą bei atsakomybes, skirtumus (žr. 2 lentelė). Naujoji karjeros samprata siejasi su darbuotojo individualių sprendimų priėmimu, suteikiant jam daugiau laisvės ir akcentuojant pasitikėjimą jo gebėjimais. Profesinis mobilumas ir judėjimas tarp įvairių organizacijų senosios karjeros sampratoje nefigūravo, tačiau šiuolaikinėje karjeroje yra pagrindas, kuris atskleidžia individų troškimą tobulėti ir įgyti patirties bei žinių. Naujoji samprata glaudžiai susijusi su naujųjų technologijų plėtra, mokslo atradimais ir pokyčiais, kurie reikalauja nuolatinio mokymosi ir greitos orientacijos. Naujojoje karjeros sampratoje svarbu užtikrinti darbuotojo psichologinį pasitenkinimą, nes tai motyvuoja siekti gerų rezultatų darbe.

2 lentelė. Naujosios ir senosios karjeros sampratų palyginimas (sudaryta pagal Jarvis, 2003)

Veiksny	Senoji samprata	Naujoji samprata
Darbo vieta	Ofisas, kabinetas	Orientacija į naujasias technologijas, virtualiąją erdvę
Darbo sėkmė	Aukštas postas, įtakingos pareigos	Išskirtiniai įgūdžiai ir gebėjimai
Vadovas	Tradiciniai sprendimai, griežta kontrolė	Lyderis, motyvuojantis kelti kvalifikaciją, palaikantis naujoves, iniciatyvus
Lojalumas	Lojalūs darbovietei	Lojalūs sau (savo vertybėms) ir darbui
Darbo užmokestis	Atlyginimas (pagrindinis motyvavimas)	Kontraktas (labiau vertinamas psichologinis pasitenkinimas)
Vertybės profesijoje	Išsilavinimo laipsnis, diplomas	Įgūdžiai, universalumas, greitas reagavimas į pokyčius

Pasak N. Petkevičiūtės (2013) šiuolaikinę, XXI a. karjerą atspindi šios ypatybės: demokratiškumas (žodžio, tikėjimo, mokymosi laisvė, lygybė, solidarumas); valdymo struktūrų ir darbo pasidalijimo modernizavimas; karjeros planavimas ir visapusiškas vystymas; tinkamos psichologinės atmosferos sukūrimas; individualių vertybių nustatymas ir skirtingų karjeros sėkmių pabrėžimas pagal naudą žmogui ir jo gyvenimui.

Karjeros sampratoje pastebėti pagrindiniai du aspektai:

- individų karjeros siekis vertikalčiai, pradedant nuo žemiausio laiptelio ir kylant į aukštesnes pareigas, kai pagrindinis motyvavimas – didesnis darbo užmokestis;
- kvalifikacijos kėlimas, judėjimas tarp organizacijų, darbuotojo atsakomybės lygio didėjimas, darbo pobūdžio keitimas suteikiant prioritetus įgūdžių tobulinimui ir edukacijai (siekimas aukštų pareigų nėra svarbiausias ir būtinas veiksnys).

R. Čiutienės (2006) teigimu, karjeros samprata neatsiejama nuo organizacijos ir individo interesų. Pelno siekimas, produktyvumo didinimas ar socialinė atsakomybė prieš visuomenę ir teigiamo įvaizdžio formavimas – pagrindiniai organizacijos savininkų tikslai, kurie daro įtaką jų interesams. Organizacijos siekiančios išsaugoti konkurencinį pranašumą ir neprarasti kvalifikuotos darbo jėgos, jų žinių ir įdirbio, privalo planuoti individualias karjeras, sudaryti galimybes tobulėti ir kilti pareigose.

M. B. Arthur'as, S. N. Khapova ir C. P. Wilderom (2005) karjeros sampratą aiškina per du skirtingus požiūrius:

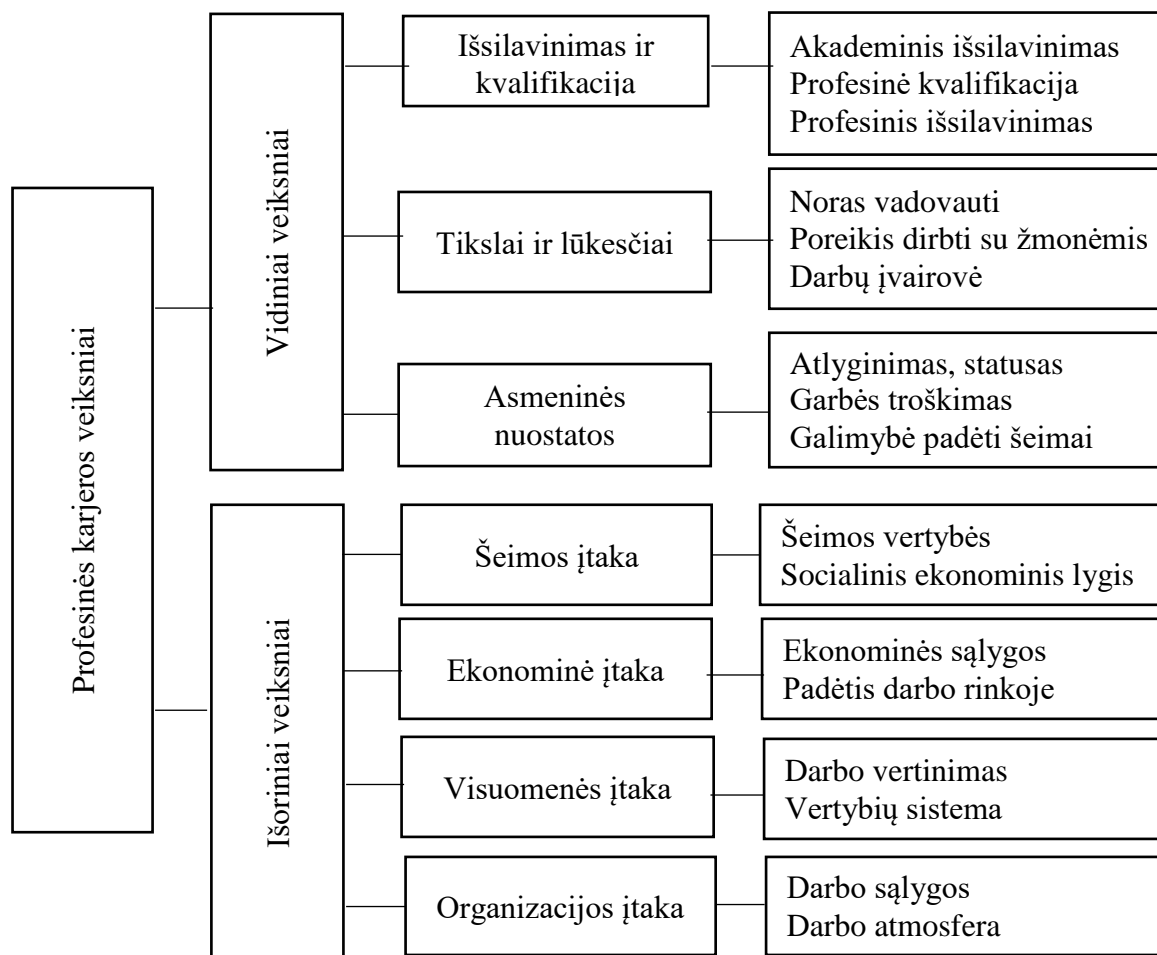
- *subjektyvi karjera* (apimanti individo jausmus ir požiūrį į karjerą, jo tikslus ir emocinį bei psichologinį pasitenkinimą darbo pobūdžiu).
- *objektyvi karjera* (suprantama kaip viešai reiškiamų pozicijų, normų ir siekiamo statuso junginys, orientuojantis į žmogaus judėjimą per socialinę aplinką).

S. E. Sullivan ir L. Mainiero (2008) teigia, kad didėjantis moterų įsitraukimas į darbo rinką ir aukštų postų siekimas pakeitė karjeros sąvokos apibrėžimą ir dažniausiai analizuojant moterų verslumą ar karjeros kelią jis suprantamas kaip nuolatinio asmeninio tobulėjimo darbe ir už darbo ribų, suderinamumo (darbas su šeima) bei veiklos, leidžiančios individui įrodyti išskirtinius gabumus sistema.

Karjeros sampratos analizė atskleidė, kad ši sąvoka nevienareikšmiška dėl nuolat kintančios ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos bei individualių žmogaus vertybių, nuostatų bei požiūrių, kurios paremtos asmenine kvalifikacija, patirtimi vykdant tam tikras veiklas. Analizuojant išsikelta baigiamojo darbo problemą, moters karjerą lemiančių ir konkurencingumą didinančių veiksnių identifikavime karjeros samprata suvokiama kaip **be ribų, nuolatinio mokymosi ir darbo įgūdžių grandinė, kuri apjungia darbo įstaigas, saviraišką, įsipareigojimus, pasiektus rezultatus bei tobulėjimą**. Siekiant detalizuoti veiksnius, kurie nulemia sėkmingą karjeros vystymą ir padeda išvengti kritinių situacijų darbinėje veikloje, jie analizuojami kituose skyriuose.

2.2. Karjerą lemiantys veiksniai

Sėkminga karjera – tai pagrindas žmogaus vystymuisi, socialiniam gyvenimui ir psichologiniam pasitenkinimui. Skirtingus karjeros sprendimus tarp gausybės alternatyvų nulemia įvairūs faktoriai. A. Stancikienė (2009), kuri analizavo karjeros veiksnius, pasiūlė tokią išorinių ir vidinių veiksmų klasifikaciją (žr. 7 pav.).



7 pav. Karjerą lemiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai (sudaryta pagal Stancikiene A. (2009))

2.2.1. Vidiniai karjeros veiksniai

Kiekvienas asmuo turi tam tikrus tikslus bei lūkesčius, kuriuos nori realizuoti, kad jaustų pasitenkinimą ir būtų pilnai aprūpinti (dvasiniai ir fiziniai poreikiai). Akivaizdu, kad žmogaus gyvenimas neatsiejamas nuo darbo ir užimamų pareigų, nes tai daro įtaką poreikių patenkinimui ir asmenybės savirealizacijai, emocinei būsenai. Siekiant karjeros būtina žinoti vidinius veiksnius (žr. 7 pav.), kurie lemia pasirinkimą susijusį su trokštama pozicija ir pareigomis darbe.

Išsilavinimas ir kvalifikacija. Lietuvos Respublikos Švietimo įsakyme (2011) *išsilavinimas apibrėžtas kaip veikla, kuri žmogui suteikia pagrindus savarankiškai gyventi ir nuolat tobulėti siekiant jaustis visaverčiu piliečiu*. Išsilavinimas grindžiamas pasirinkimo laisve, kuria visuomenės tapatybę ir

veda valstybę į pažangią ateitį. M. Mulder'is, T. Weigel ir K. Collins (2007) teigia, kad karjera negalima be tam tikros kvalifikacijos, reikalingos norinčioms pareigoms užimti ir ją įvardina kaip asmens *ypatybių visumą, kurią sudaro: kompetencija, žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybinės nuostatos*. O. Lindberg ir O. Rantatalo'as (2015) akcentuoja, kad karjeros siekime ypač svarbu vaidmenį tarp išsilavinimo ir kvalifikacijos atlieka kompetencija, kurią apibrėžia kaip individo ir darbo santykio atributą, gebėjimą atlikti tam tikras veiklas, pasižymint energija, motyvacija bei socialinėmis savybėmis (gebėjimas užmegzti ryšius, priimti ir išsakyti reikiamą kritiką, komunikuoti). D. Lipinskienė (2012) kompetencijos sampratą atskleidžia pasitelkdama K. Keen penkių pirštų modelį, kuris identifikuoja:

- žinias (jau žinomi metodai, veikimo būdai, faktai);
- įgūdžiai (padeda komunikuoti ir valdyti įrankius, reikalingus užduotims atlikti ir planams įgyvendinti);
- ryšiai (įtakingos pažintys, socialiniai kontaktai);
- vertybės (atsakomybė už atliktus darbus ir priimtus sprendimus; gebėjimas dalintis savo vertybėmis su aplinkiniais);
- patirtis (klaidų išvengimas dėl buvusių pamokų; žinojimas kaip ir ką daryti).

D. Lipinskienė (2012) akcentuoja, kad tik apjungus visas kompetencijos sudedamąsias dalis bus pasiektas aukščiausias rezultatas, tačiau joms vieningai funkcionuoti reikalinga tinkama koordinacija ir rėmimas.

Apibendrinat galima teigti, kad siekiant būti konkurencingu darbo rinkoje, būtinas visą gyvenimą trunkanti mokymasis, atsižvelgiant į darbo specifiką. W. J. Nijhof ir J. Streumer (2012) akcentuoja, kad *karjera didžiąją dalimi priklauso nuo turimų išsilavinimo pagrindų (pradinio, vidurinio ir aukštesniojo išsilavinimo) bei perėjimo įgūdžių (patirtis iš skirtingų darboviečių)*.

L. Ustinavičiūtė, A. Katkonienė ir I. Žemaitaitytė (2011) rekomenduoja nuolat bei nuosekliai tobulinti prigimtinus įgūdžius, nes tai prisideda prie savišvietos ir kvalifikacijos kėlimo, o norint, jog pasiteisintų investicijos, karjera turi būti projektuojama (planuojama). M. Yuen'as et al. (2010) pritaria, jog karjeros planavimas yra būtinas sėkmingos karjeros vystymui ir turi būti pradėtas jau mokykliniuose metuose (karjeros planavimą siūlo įdiegti kaip privalomą modulį į mokymosi įstaigų švietimo programas), nes tai pagrindas asmenybės formavimui ir tinkamiausios profesijos pasirinkimui. A. Hirschi's (2010) pabrėžia, kad karjeros planavimas paauglystėje, gebėjimų lavinimas ir kryptingas plano įgyvendinimas garantuoja socialinę gerovę ir sėkmę ateityje ieškant darbo. D. J. Schulz ir C. Enslin (2014) teigia, kad karjeros planai privalo būti sudaromi atsižvelgiant į išskirtinius asmenybės lūkesčius, siekius ir savybes, tada jie padeda išvengti galimų blogų sprendimų karjeros sprendimuose, veikia kaip papildoma motyvavimo priemonė bei sėkmės garantas. W. Patton, D. Bartrum'as ir P. A. Creed'as (2004) akcentuoja, kad karjeros planai bus veiksmingi, kai juos sudarinėjant bus atsižvelgiama į vidinius bei išorinius veiksnius (emociniai, psichologiniai veiksniai, ekonominis laikotarpis, verslo, tendencijos).

Remiantis A. Manuti et al. (2015), mokymasis organizacijoje gali būti formalus ir neformalus. Formalusis mokymasis apima konkrečių tikslų ir užduočių įgyvendinimą, naujų žinių ir kompetencijų gavimą, įtraukiant specialias švietimo institucijas, kurios po apmokymų vertina individo rezultatus ir išduoda išklaustyto apmokymų pažymėjimus arba diplomus. Neformalus mokymasis suprantamas kaip nestruktūrizuotas, darbovietėje vykstantis asmens tobulėjimas, įgūdžių lavinimas ir patirties kaupimas, kai labiau patyrę darbuotojai dalinasi savo žiniomis su kitais kolegomis ar pats individas domisi rinkos ir profesinėmis naujienomis bei tendencijomis (Manuti et al., 2015).

Kiekvienas žmogus yra atsakingas už savo pasirinkimą ir karjeros kelią, turi pats norėti ir rūpintis išsilavinimo vystymu bei kvalifikacijos kėlimu, nes A. Dromantaitės – Stancikienės ir Z. Gineitienės (2010) teigimu, kol kas nėra efektyvių ir tarpusavyje suderintų švietimo, darbo rinkos ir profesinio planavimo skatinimo programų.

A. Dromantaitė (2012) nurodo, kad siekiant išsilavinimo ir kvalifikacijos kėlimo, iš pradžių individas turi gerai suprasti ir žinoti savo galimybes bei esamus gebėjimus, todėl pataria vadovautis šiomis taisyklėmis:

- identifikuoti tinkamiausias veiklos sritis, kuriose individas geriausiai jaučiasi tiek psichologiškai, tiek fiziškai ir gali atskleisti savo stipriausias savybes (padeda pasiekti geresnių rezultatų);
- atlikti savęs analizę, tobulinti teigiamas, stipriausias savybes ir išsiaiškinti silpnas sritis, siekti įgyti naujų žinių, kompetencijų jų tobulinimui ir trūkumų pašalinimui;
- nuolatos plėsti žinias pasirinktoje srityje, tai padės susidaryti įvairesnį požiūrį ir lengviau išgyventi netikėtumus, staigius pokyčius;
- pašalinti kliūtis, kurios riboja tikslų įgyvendinimą, neleidžia efektyviai dirbti.

Domėjimasis aplinkos pokyčiais bei naujovėmis, naujų patirčių ir galimybių poreikis anot Lietuvos vaikų ir jaunimo centro (n. d.) atskleidžia smalsumą ir atveria kelią į pasaulį, padeda įgauti naujų žinių ir kelti kvalifikaciją. A. Dromantaitė (2012) smalsumą apibūdina kaip karjeros variklį, padedantį kritiškai mąstyti bei atskleidžia jo įtaką individui:

- priverčia aktyviai mąstyti;
- padeda išgryninti naujas idėjas;
- sukuria naujas galimybes;
- pajvairina gyvenimą, naikina nuobodulį.

D. Lipinskienė (2012) teigia, kad mokyti individas gali tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, pasinaudojant įvairiais žinių gavimo metodais: paskaita; demonstravimas, kai žinios perteikiamos ne tik žodžiu, bet ir papildomomis vaizdinėmis priemonėmis; pokalbiai; analizės; treniruotės darbo vietoje, kai mokomasi iš kito, daugiau patirties turinčio, asmens; rotacijos į kitą darbo vietą; praktinės stažuotės;

nuotolinis švietimas; mokymas pasitelkus imitacinius įrankius ar įrenginius, mokymas kompiuterizuotomis programomis.

V. Šilingienės (2011) atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad individualios, ilgalaikės karjeros sėkmė priklauso nuo trijų kompetencijų grupių:

- techninių įgūdžių ir žinių (patirtis; darbo procedūros ir metodai; žinių atnaujinimas ir praplėtimas);
- tarpasmeninių santykių (gebėjimas klausyti; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; bendravimo įgūdžiai; gebėjimas suprasti; greita reakcija ir lankstumas; gebėjimas motyvuoti kitus);
- lyderystės savybių visumos (aiškus tikslų, lūkesčių formulavimas bei perteikimas; gebėjimas save pristatyti; kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas).

Tikslas ir lūkesčiai. Žmonės turi daugybę skirtingų lūkesčių ir tikslų, bet norint juos realizuoti, reikia jų konkretumo ir apibrėžtumo.

T. Day ir P. Tosey (2011) pataria sėkmę užsitikrinti naudojant pasaulyje gerai žinomą, moksliniais tyrimais pagrįstą SMART (angl. *specific, measurable, achievable, relevant, timely*) metodiką, kuri padeda tinkamai suformuluoti motyvuojančius tikslus, susitelkti į konkrečias užduotis. Tikslas, kuris bus konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas (realistiškas), prasmingas ir apibrėžtas laiku – padės orientuotis ir sekti progresą karjere.

Dėl nesutampančių lūkesčių ir nuostatų dažnai skiriasi net ir tose pačiose pozicijose dirbančių, užsiimančių vienoda veikla asmenų užsibrėžti tikslai. C. D. Evans ir A. B. Diekman (2009) akcentuoja, kad *egzistuoja ypač didelis skirtumas tarp moterų ir vyrų karjeros troškimų bei tikslų (moters labiau nei vyrai karjeros tikslus sieja su geranoriškumu, paslaugumu ir psichologiniu pasitenkinimu, o vyrai labiau nei moterys nori būti vertinami dėl galios, valdžios bei vadovavimo įgūdžių)*. Vieniems svarbu bet kokia kaina užimti aukštas pozicijas ir turėti geresnes sąlygas už aplinkinius, kiti bendrauti ir dirbti su žmonėmis, dar kiti labiausiai vertina ir užsibrėžia įgauti kuo daugiau patirties. Pasak J. M. Barth et al. (2015), moterys iš prigimties dažniau galvoja apie aplinkinių norus, jų požiūrį bei patarimus ir net planuodamos savo karjerą, formuluodamos tikslus atsižvelgia ne į savo lūkesčius. Ilgainiui draugų ar pažįstamų primesti tikslai neteikia pasitenkinimo bei nemotyvuoja siekti aukštesnių pozicijų.

Atsižvelgiant į skirtingas individų savybes bei požiūrius siekiant išlaikyti asmeninių ir organizacijų tikslų suderinamumą, mokslinėje literatūroje atskleistas ir taikomas individų skirtumų modelis, kuris dar vadinamas **karjeros inkarais**. V. Suutari ir M. Taka (2004) rėmėsi E. H. Shein'o (1996) atliktais tyrimais ir šį modelį apibūdino kaip karjeros stimuliavimo priemonę, kuri orientuojasi į individo vidines vertybes, tikslus ir lūkesčius bei leidžia kiekvienam asmeniui pagal jo gebėjimus pasirinkti savo karjeros inkarą:

- *Techninės/funkcinės kompetencijos inkaras*. Specifinių įgūdžių pritaikymas išskirtinoje srityje ar veikloje. Orientacija tik į savo sritį, vykdomą veiklą.

- *Vadybinės kompetencijos inkaras.* Geriausiai jaučiasi atlikdamas analitinį darbą. Vertina atsakomybės suteikimą, vadovavimą, problemų sprendimą ir išeities ieškojimą iš komplikuo­tų situacijų. Gerai jaučiasi sutelkdamas aplinkinius bendram tikslų siekimui, užduočių įgyvendinimui.
- *Saugumo ir stabilumo inkaras.* Motyvuoja darbo saugumas, stabilumas ir ilgalaikis prisirišimas prie vienos organizacijos. Blogai jaučiasi užklupus netikėtoms situacijoms. Vertina organizacijos vidines taisykles ir nori būti pastebėtas bei įvertintas vadžios, vadovų.
- *Antreprenariško kūrybiškumo inkaras.* Motyvuoja poreikis kurti kažką naujo, įgyvendinti būtent jam pavestą projektą. Vertina visiškai naujų idėjų vystymą, teikia prioritetus naujai įsikuriančioms organizacijoms, domisi inovacijomis.
- *Autonomijos ir nepriklausomybės inkaras.* Motyvuoja lankstus darbo grafikas ir organizacinių apribojimų nebuvimas. Vertina galimybes pavestas užduotis ir darbus atlikti savaip, pagal savus standartus.
- *Paslaugos ir atsidavimo inkaras.* Gyvena ir dirba vadovaudamasis idėjomis. Teikia prioritetus vidinėms vertybėms atitinkančiai veiklai, o ne materialiam paskatinimui. Individui labai svarbu, kad sutaptų jo ir organizacijos tikslai bei lūkesčiai, o veiklos reikalavimai ar reikiami įgūdžiai nėra svarbūs.
- *Iššūkių inkaras.* Motyvuoja iššūkių įveikimas, netipinių ir labai sudėtingų problemų sprendimas, laimėjimai prieš konkurentus. Netoleruoja aplinkinių, kurie prieštarauja jo vertybėms ar interesams.
- *Gyvenimo stiliaus inkaras.* Svarbiausias prioritetas ir motyvacija – gyvenimo būdo ir darbo suderinamumas. Vertina lanksčias darbo sąlygas, galimybę dirbti namie bei stabilumą ir darbą vienoje organizacijoje. Teikia prioritetus toms organizacijoms, kurios remia šeimynines vertybes.
- *Internacionalizmo inkaras.* Teikia malonumą ir pasitenkinimą darbas tarptautinėse organizacijose ar tarptautinės užduotys. Teikia prioritetą kelionėms, naujų ryšių ir kontaktų užmezgimui. Pageidauja galimybių plėsti kompetencijai, įgauti naujų žinių. Orientuojasi į naujų kultūrų pažinimą bei fizinį karjeros mobilumą.

Atsižvelgiant į tai, koks karjeros inkaras tinkamiausias individui tinkamiausias, galima pasirinkti į kokią organizaciją orientotis, kad sutaptų interesai ir požiūriai, būtų jaučiamas palaikymas iš darbdavių ir pasitenkinimas darbu. Tai padeda ne tik planuoti, bet ir vystyti karjerą, kuri teiktų pasitenkinimą ir malonumą. E. H. Shein (1996) siūlomas modelis puiki pagalba ir organizacijoms, kurio dėka identifikuojama asmenybė, o tai suteikia galimybę paskirti individą į geriausiai jam tinkančią poziciją, padeda rasti bendrą kalbą, suprasti kuo jis gali būti naudingas ir kuo motyvuojamas.

Asmeninės nuostatos. Tarpusavyje žmonės skiriasi vienas nuo kito ne tik išvaizda, bet ir asmeninėmis vertybėmis, siekiais, nuostatomis bei gebėjimais. Laikui bėgant, susiformuoja tam tikros asmenybės vidinės pozicijos įvairiais klausimais, darbais ar įvykiais, kurios padeda argumentuoti susidariusį žmogaus požiūrį.

Mokslininkai literatūroje nuostatų reikšmę tyrinėja turėdami ne vienodus tikslus, todėl šią sąvoką atskleidžia skirtingai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Nuostatos apibrėžimų apžvalga

Šaltinis	Apibrėžimas
W. D. Crano ir R. Prislin (2011)	Hipotetinis konstruktas, požiūris, įsitikinimas, subjektyvus suvokimas ir tam tikro objekto įvertinimas.
D. Lockton (2012)	Asmens įsitikinimas, aplinkinių žmonių, objektų ar klausimų vertinimas, kuris gali būti paremtas faktais arba asmenine patirtimi bei nuojauta.
A. Bagdonas ir E. Rimkutė (2013)	(angl. attitude) Požiūris, nuomonė, pozicija, ketinimas.
A. M. Colman (2015)	Per ilgą laiką susiformavęs atsakas (jausmų, mąstymo, elgesio) į asmenį, objektą ar problemą.

N. M. Fortin (2005) atskleidė, kad nuostatos dažniausiai susiformuoja vaikystėje, kurioms didžiausią įtaką daro tėvų auklėjimas, akcentuojamos šeimos vertybės ir požiūriai.

Pasak D. Viningienės (2014), nuostatos dažniausiai atlieka vertinamąjį vaidmenį – teigiamas arba neigiamas pasisakymas apie tam tikrą objektą, įvykį, veiklas ar žmones. Autorės teigimu, nuostatų skaičius neribotas, tačiau pagrindinės, susijusios su darbu šios:

- pasitenkinimas darbu („man patinka mano darbas, tenkina jo sąlygos ir sukurta darbo atmosfera“);
- įsitraukimas į darbą (psichologinė individo būseną, pasižyminti energingumu ir motyvacija; atsidavimas darbui);
- įsipareigojimas organizacijai (atsakomybės jausmas).

Enciklopedinis edukologijos žodynas (2007) išskiria nuostatų apibrėžimą per tris sampratas:

- žmogaus reakcija ir individualios patirties įpročiai reaguoti į aplinkos veiksnius;
- vyraujantys standartai ir susidariusių aplinkinių grupių normos reaguoti į tam tikrus įvykius, objektus ar veiklas (darbą, žmones) būtent taip kaip įprasta daugeliui (socialinė samprata);
- pažiūros, įsitikinimai ir idealai susidarę dėl įprastų žmogui vertybių (motorinė samprata).

Apibendrinant, asmeninės nuostatos – tai individualiai suprantama vertybių seka, susiformuojanti dėl sukauptų žinių ir per visą gyvenimą įgytos darbinės patirties bei siejama su tam tikrais troškimais (darbo užmokesčiu, statusu, garbe, galia).

2.2.2. Išoriniai karjeros veiksniai

Karjeros sprendimų priėmimui bei vystymui įtaką daro ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai (žr. 8 pav.). Siekiant realizuoti save ir sėkmingai įgyvendinti su darbu susijusius tikslus bei lūkesčius reikia identifikuoti ir žinoti kokie išoriniai faktoriai tam daro įtaką, kad būtų aišku į ką atkreipti dėmesį karjeros kelyje. Išoriniams veiksniams priskiriama: šeima; ekonominė situacija; visuomenė; organizacijos.

Šeimos įtaka. Mokslinėje literatūroje daugelis tyrėjų pažymi, kad karjeros vystymui vienas svarbiausių išorinių veiksnių – šeimos kūrimo, puoselėjimo ir darbo suderinimas (Brüggmann ir Groneberg, 2017; Calasanti ir Jebo, 2004; Goldin ir Katz, 2008; Howell et al., 2015; McDonagh ir Paris, 2012; Tlaiss ir Kauser, 2011; Viola et al., 2010).

M. Valcour ir J. J. Ladge (2008) pabrėžia, kad ypač moterims sunku sukurti sėkmingą karjerą dėl iš prigimties jautresnio požiūrio į šeimą ir vaikų priežiūrą (gimdymo, vaikų priežiūros atostogų, maitinimas). Remiantis H. Tlaiss ir S. Kauser (2011) atliktais tyrimais, reikėtų išskirti Vakarų šalis, kuriose moterys turi pasirinkti tarp šeimos ir darbo aukštumų siekimo bei už vakarietiškos kultūros esančias šalis, kuriose skatinama motinystė, nesukelianti barjerų moterų karjerai. *M. Valcour ir J. J. Ladge (2008) atskleidė, kad gimdymo nukėlimas vėlesniam amžiui ir šeimos dydžio ribojimas prisideda prie karjeros sėkmės, nes jaunystėje labiau investuojama į žmogiškojo kapitalo vystymą (išsilavinimas, darbo patirtis, apmokymai), o po gimdymo įsitvirtinti rinkoje daug sunkiau dėl įsivyravusių naujovių ekonomikos, politikos ir technologijų srityse.*

S. C. Clark (2001) akcentuoja, kad šeima moterims suteiks papildomos energijos ir darys teigiamą įtaką tada, kai joms bus sudaromi lankstūs darbo grafikai, atostogų planai, suteikiama galimybė dirbti virtualiai, organizacijose įsitvirtins šeimų vertybėmis paremtos politikos ir vertinamos asmeninės vertybės, įsitikinimai. Tik užtikrinus balansą tarp asmeninio ir šeimos gyvenimo, nauda bus tiek asmeniui, tiek organizacijai. S. C. Clark (2000) nurodo, kad darbo ir namų įsipareigojimų suderinamumas suteikia moterims psichologinį pasitenkinimą, padeda jaustis saugiai ir teigiamai vertinti organizaciją, o tai daro įtaką našumui, atsidavimui paskirtoms užduotims bei formuoja glaudesnius ryšius tarp valdžios ir darbuotojo.

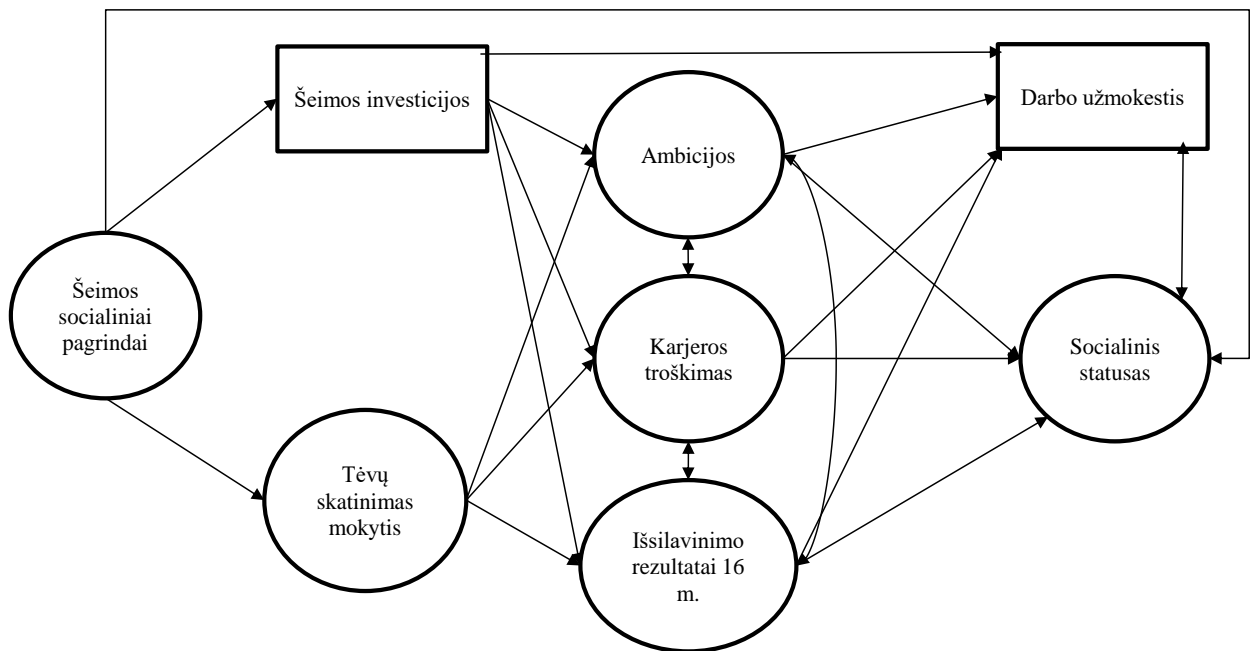
A. Dromantaitė (2012) teigia, kad moterims aktualu ir tai, kokiomis vertybėmis buvo remtasi jų šeimoje jas auginant, ar tai atitiko aukštus gyvenimo standartus, orientuotus į tikslų įgyvendinimą, pasiekimus (toks žmogus bus labiau motyvuotas profesiniuose sprendimuose ir lengviau įsitvirtins rinkoje).

Šeimos įtaka svarbi ne tik moterų karjeros vystymui, bet ir paauglių tarpe. Šeimas didžiaja dalimi prisideda prie vaikų elgesio normų, socialinių vertybių, poreikių ir interesų puoselėjimo, nulemia asmenybės tapimą. Remiantis L. Ustinavičiūte, A. Katkoniene ir I. Žemaitaityte (2011), tėvai vaikams atstoja švietimo ir profesinio pasirinkimo šaltinį, formuoja paauglių požiūrį į darbą ir tikslų siekimą, jų nuomonė ir patarimai padeda įveikti iškilusias problemas bei apsispręsti dėl karjeros siekių. I. Schoon ir

E. Polek (2011) pritaria, kad jaunimo akademiniai ir profesiniai pasiekimai yra susiję su šeimos tarpusavio bendravimu, socialiniais pagrindais ir teigia, kad asmenims iš darnių šeimų labiau sekasi moksluose, jie psichologiškai tvirtesni, pasižymi didesniu noru tobulėti ir siekti karjeros nei jų bendraamžiai iš problemų turinčių, tarpusavyje mažiau bendraujančių šeimų. Anot V. Miliauskienės ir J. Pivorienės (2015) šeimos įtaka kiekvienam jos nariui gali būti skirtinga:

- tiesioginė (poveikis emocijoms, kurios nulemia sveikatą ir šeimos atmosferą);
- reikšminga asmeniniam gyvenimui (daro įtaką pasirinkimui ir likimui);
- nuolatinė (kiekvienas įvykis, pokalbis paveikia kiekvieną šeimos narį).

Teigiami šeimos socialiniai pagrindai, tėvų investicijos (materialinės ir nematerialinės) į vaikų auklėjimą bei išsilavinimą ugdo vaikus paauglystėje ir formuoja jų savimonę, požiūrius į karjeros siekimą bei prisideda prie tolimesnio troškimų, poreikių įgyvendinimo (darbo užmokesčio, socialinė padėtis) (žr. 8 pav.).



8 pav. Šeimos įtaka socialinei padėčiai pilnametystėje (sudaryta pagal J. S. Ashby ir I. Schoon (2010))

Ekonominė įtaka. Analizuojant ekonominę aplinką, pastebimas ne vienas rinkos sukrėtimas, kuris visuomenei sukėlė daugybę nuostolių (išaugęs nedarbas, emigracija, infliacija). Ekonominiai sukrėtimai – viena didžiausių makroekonominių problemų, reikalaujanti nuolatinio rinkos stebėjimo ir kontrolės, nes jų griūtis pasekmės jaučiamos visoje pasaulio ekonomikoje (Klupšas, 2009). *Darbu trūkumas, nedarbo išaugimas, prekių bei paslaugų kainų kilimas, mokesčių našta neigiamai paveikia žmonių gyvenimą ir lūkesčius, tikslus susijusius su karjera.* Bliėkienė ir Stundžienė (2012) nurodo kad ekonomikai augant, auga ir verslas, gerėja įmonių veiklos rezultatai, o ekonomikai traukiantis, verslo rodikliai prastėja. Organizacijų rodikliams prastėjant, vadovai priversti priimti drastiškus sprendimus ir

darbuotojams skaudžius sprendimus: darbo užmokesčio mažinimas, gamybos ribojimas, darbuotojų atleidimas, veiklos keitimas ar net bankroto paskelbimas.

Globalūs ekonomikos sukrėtimai sujaukia viso pasaulio sistemą, sukelia sumaištį ekonominiuose ir politiniuose sprendimuose. Sulėtėjus ekonominio augimo tempams, negali efektyviai funkcionuoti sukurta šalies darnaus tvarumo sistema.

R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014) teigimu, po Antrojo pasaulinio karo net keletą dešimtmečių vyravo spartus ekonomikos augimas, kuris nulėmė darbuotojų paklausos augimą ir praplėtė karjeros galimybes, tačiau laikui bėgant vis labiau jautėsi globalizacijos, inovacijų ir nesiliaujančios konkurencijos įtaka organizacijoms, kuri privertė restruktūrizuoti ir kurti naujo tipo verslą. S. Tams ir M. B. Arthur (2010) nurodo, kad ekonominis laikotarpis ir dinamiška rinka keičia požiūrį ne tik į organizacijas, bet ir į darbuotoją: *didesnis dėmesys į kvalifikacijos ir kompetencijos svarbą, konkurencingo darbo užmokesčio užtikrinimą bei karjeros planavimą, derinant įmonės ir darbuotojo interesus* (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Organizacijos ir darbuotojų interesai (sudaryta pagal Čiutienė, 2006; Jehanzeb ir Bashir, 2013).

Organizacijos interesai	Darbuotojo interesai
Investicijų maksimizavimas	Stabilumas
Įmonės augimas, pardavimų didinimas	Darbo užmokestis atitinka atliktą darbą
Pelningumas	Saugi aplinka
Efektyvumas	Socialinis pripažinimas
Ekonomiškumas	Lankstus darbo grafikas
Aplinkos valdymas ir kontrolė	Karjeros galimybės
Finansinis stabilumas	Kvalifikacijos kėlimas, mokymai
Lyderiavimas konkurencinėje aplinkoje	Darnus kolektyvas, gera atmosfera
Naujų galimybių rinkoje išnaudojimas	Pasitenkinimas darbu
Kvalifikuotų darbuotojų išsaugojimas	Asmeninių įgūdžių pritaikymas ir tobulinimas

M. D. M. Alonso-Almeida et al. (2016) teigia, kad ekonominiai pakilimai ir sąstingiai (krizės) neišvengiami bei nuolat pasikartojantys reiškiniai, kurie tiesiogiai veikia verslo funkcionavimą (mažėjanti investicijų grąža, klientų vartojimas, pelnas) ir darbuotojų sąlygas rinkoje bei organizacijose (išaugęs nedarbas, konkurencija, nestabilumas, darbo atmosfera). Siekiant prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos privalomas lankstumas, individualių įgūdžių lavinimas ir išskirtinumas, inovacijų sekimas bei išmanymas ir pritaikymas veikloje.

Remiantis A. Valicku et al. (2015) ir atlikta mokslinės literatūros analize, išskiriami pagrindiniai ekonomikos pokyčiai, kurie daro įtaką karjeros sprendimams ir žmogaus asmeniniam gyvenimui:

- Globali konkurencija (pasaulis be sienų);
- Perėjimas nuo tradicinių prie paprastesnių organizacinių struktūrų (nyksta hierarchijos, keičiasi požiūriai);

- Orientacija į pagrindines veiklas (atsisakoma nereikalingų funkcijų, darbuotojų, be kurių sėkmingai vystomas verslas);
- Nedarbo augimas.

Visuomenės įtaka. Mokslinėje literatūroje ir versle, žmogiškojo kapitalo valdymas, darbuotojų poreikių ir vertybių tyrimai sulaukia vis didesnio dėmesio (Becker ir Huselid, 2006; Čiutienė et al., 2006; Čiutienė ir Railaitė, 2013; Kuprytė ir Salatkienė, 2011; Plaskoff, 2017; Ulrich, 1997; Wright et al., 2001). Susiformavusi asmenybių vertybių sistema prisideda prie karjeros planavimo ir vystymo. Negalima pamiršti ir visuomenėje vyraujančių nuomonių, kurios gali daryti įtaką darbo pasirinkimui, vertinimui. Žmogų supanti aplinka padeda kurti asmens įvaizdį, koreguoja poreikius (rinkos tendencijos, profesorių pasisakymai karjeros perspektyvos tematika). J. E. Biddle ir D. S. Hamermesh (1995) teigimu, žmogaus išvaizda, jos pateikimas daro svarbią įtaką karjeros perspektyvai ir svarbiausią vaidmenį atlieka įsidarbinimo momentu. Greta motyvacijos, įgūdžių demonstravimo ir noro įsidarbinti egzistuoja savęs pateikimas (įvaizdis, veido bruožai, fizinė išvaizda).

Pasak D. Bagdonienės ir E. Paulavičienės (2010), įsiklausimas į visuomenės poreikius ir bendruomenės požiūrius, keičiantis žiniomis su aplinkiniais ne tik praplečiame profesinį akiratį, bet ir formuojame socialinę atsakomybę.

J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė (2012) nurodo, kad nėra organizacijos, kurios darbuotojai nesivadovautų visuomenėje paplitusiomis vertybėmis: geranoriškumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, visuomeniškumas, pilietiškumas, demokratija. Susidarę stereotipai mažiau ar daugiau paveikia socialinį klimatą, darbuotojų lūkesčius ir elgesio normas. A. Valackienė (2003) visuomenėje susiformavusius stereotipus apibūdina kaip stiprią socialinę jėgą, kuri paveikia asmens mintis, elgesį bei sprendimų priėmimą.

Organizacijos įtaka. Prie išorinių karjeros veiksnių priskiriama ir organizacija, tačiau prieš atskleidžiant kaip ji paveikia individų karjerą, pateikiama jos samprata (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Organizacijos sampratos

Šaltinis	Apibrėžimas
Businessdictionary.com, (n. d.)	Struktūrizuota sistema, kuri veikia aplinką, o aplinka veikia ją. Ji nurodo santykius tarp jos narių, paskirsto pareigas ir suteikia įgaliojimus tam tikroms užduotims atlikti.
Cambridge dictionary, (n. d.)	Grupė žmonių, kuri organizuotai dirba siekiant bendrų tikslų.
W. G. Scott, (1961)	Struktūrinių santykių sistema, kur individai klasifikuojami pagal skirtingas roles ir įgaunantys skirtingus statusus. Turinti savo taisykles ir veiksmų planus, kuriais stengiasi įveikti netikėtas situacijas ir užtikrinti saugumą.
P. Zakarevičius, (2012)	Didžiulis laivas, kurio sudėtinės dalys ir posistemės sudaro galingą ir vieningą visumą.

P. Zakarevičius (2012) teigia, kad šių dienų samprata apie organizacijas keičiasi dėl sudėtingų ir dinamiškų ekonominių, socialinių procesų, o siekimas prie to prisitaikyti, formuoja naujus organizacijų

bruožus bei požiūrius (įtraukia socialinę atsakomybę, glaudesnių santykių su darbuotojais palaikymą, žinių ir kvalifikacijos vertinimą, lankstumą, inovacijų pritaikymą).

Analizuojant karjerą lemiančius veiksnius pastebimas ne tik asmens savybių, poreikių planavimo ir valdymo akcentavimas, tačiau pabrėžiamas ir organizacijos vaidmuo sudarant tinkamas sąlygas nuolatiniam mokymuisi, kompetencijos pritaikymui vykdomoje veikloje ir individualiam darbuotojų įvertinimui. V. Saadat ir Z. Saadat (2016) siūlo konkurencinį pranašumą ir sėkmę dinamiškoje aplinkoje užtikrinti investuojant į žmogiškąjį kapitalą. Anot šių autorių tai vienas veiksmingiausių sprendimų verslo plėtrai.

Remiantis R. Čiutiene et al. (2009) sėkmę veikloje, darbuotojų, visuomenės ir vartotojų požiūriu, užtikrina organizacijos politikos ir strategijos valdymas, kuris pasiekiamas per žmogiškąjį kapitalą, partnerystę, turimus išteklius bei procesus. Dėl dinamiškos aplinkos ir konkurencijos diktuojamų sąlygų, globalizacijos ir augančių vartotojų poreikių, anot A. Stulgienės (2011) organizacijos priverstos orientuotis į darbuotojų išsaugojimą sukuriant tvirtus tarpusavio santykius: organizuoti ir sudaryti žmonėms galimybes dirbti su įdomiais projektais; išlaikyti ir stengtis pritraukti kompetentingus ir patirties turinčius asmenis; užtikrinti darbuotojų gerovę, etiškumą ir ugdymą; derinti individų ir organizacijos poreikius. Autorė (2011) nors ir pripažįsta organizacijos galią asmenybės formavimui ir karjeros vystymui, tačiau nurodo, kad vis dėl to šių dienų versle karjeros galimybėms didesnę įtaką turi pačių individų indėlis, įgūdžiai ir siekiai.

Akcentuojant, kad *organizacijos įtaka žmogaus karjerai pasireiškia per plėtojamą strategiją, nuostatas ir išsikeltus tikslus bei prioritetus*, O. Guillon (2017) nurodo, jog išsiskiriant individo ir darbdavių tikslams prastėja darbinė atmosfera, žmogus nejaučia pasitenkinimo ir praranda motyvaciją, prastėja veiklos rezultatai.

V. Tyyskė (1998) pabrėžia, jog verslo atstovai veiklos rezultatus pagerintų, jei lanksčiau žvelgtų į savo darbuotojus, keistų požiūrį į moterų įdarbinimą ir taip užsitikrintų konkurencinį pranašumą.

D. Lipinskienė (2012) organizacijoms pateikia ne vieną pasiūlymą bei patarimus kaip jos turėtų bei neturėtų elgtis, norint atsilaikyti prieš konkurentus, išsaugant žmogiškąjį kapitalą (prisidedant prie jų karjeros planavimo ir vystymo) (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Organizacijos veiksmų, darančių teigiamą arba neigiamą įtaką, palyginimas (sudaryta pagal D. Lipinsiekę (2012); autorės koreguota)

Organizacijai nauda teikiantys veiksmai	Organizacijai neigiamą įtaką darantys veiksmai
Darbuotojų talentų pripažinimas, drąsinimas, parama	Nurodo, ką darbuotojai privalo ir visai nesidomi ką jie nori daryti
Aiškus lūkesčių ir normų pateikimas, paaiškinimas kodėl to siekiama	Pabrėžiami tik trūkumai; orientuojamasi tik į darbo rezultatus, neatsižvelgiant į pastangas ir padarytą pažangą
Informacijos pateikimas ir aptarimas apie tendencijas rinkoje bei veiklos srityje (galimų iššūkių atskleidimas, kuris gali paveikti individų karjerą).	Pokyčių ir tendencijų nuvertinimas; organizacijos kultūros įtakos individų karjerai nepripažinimas ir jos nevystymas
Organizacijos pagalba darbuotojams nustatant ir derinant individualius tikslus su verslo tikslais. Įvairių galimybių atradimas ir siūlymas	Orientacija ir akcentavimas tik vertikalią darbuotojų karjeros galimybę
Siūlo karjeros, tobulėjimo galimybes, bet sprendimo priėmimą palieka darbuotojui; Skatina ir remia individų priimtus pasiūlymus, sprendimus	Neįžvelgiamos darbuotojų vidinės vertybės ir poreikiai; visiškas nusistatymas prieš galimybių siūlymą už padalinio ribų

S. Hudson et al. (2017) atlikto tyrimo rezultatai suformavo pagrindines žmogaus vertybes ir tikslus, kurioms įtaką daro organizacija:

- Atlygis už darbą ir nauda;
- Pasitenkinimas darbu;
- Individo ir organizacijos santykiai;
- Įtaka socialinei veiklai.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad siekiant karjeros, reikia atsižvelgti tiek į vidinius, tiek į išorinius veiksnius, kurie daro įtaką tikslų įgyvendinimui ir trokštamų pareigų užėmimui.

Išsiaiškinta, kad vienas svarbiausių akcentų sėkmingos karjeros siekime – tai individo, organizacijos ir visuomenės interesų, nuostatų bei tikslų suderinimas (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Karjerą lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Agyapong et al., 2015)

Darbuotojas	Organizacija	Visuomenė
Vidinė motyvacija (įsijautimas, religiniai įsitikinimai)	Valdymo strategija	Visuomenės įsitraukimas į verslą
Išankstinis apmokymas	Kompensacijos (transportas, apgyvendinimas)	Visuomenės įsitvirtinimas
Profesiniai iššūkiai, išbandymai	Karjeros galimybės	Tam tikrų profesijų nuvertinimas
Profesinio identiteto jausmas	Darbo sąlygos (darbo, atsakomybės ir atsiskaitymo aiškumas, praktikos įgavimas)	Pareigybių skirstymas į vyriškas ir moteriškas
Darbo ir šeimos suderinimas	Santykiai tarp darbuotojų	Požiūris (teigiamas, neigiamas)
Darbo atmosfera, kolektyvas	Personalo komplektacija (ar trūksta ar ne; darbo krūvis)	Rėmimas (studentų, šeimų)

Siekiant atlikti išsamų karjeros galimybių tyrimą, būtina išanalizuoti su kokiais pagrindiniais barjeriais susiduriama paieškų ir pasirinkimų etapuose. Mokslinėje literatūroje identifikuotos dažniausiai

pasitaikančios kliūtys karjeros siekime padės pasiruošti jų panaikinimui, išvengimui ir įsitvirtinti darbo rinkoje.

2.3. Karjeros modeliai

Siekiant karjeros aukštumų individai išsikelia didesnius ar mažesnius tikslus ir tikisi juos realizuoti. Bet kokiam tikslui įgyvendinti pasiruošiamo planą ir žingsnis po žingsnio jį vykdome. R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014) teigimu, karjera yra individo nuosavybė, tačiau dirbančiųjų asmenų karjerą dažniausiai planuoja ir plėtoja darbdaviai. Karjerą galime analizuoti individo lygmenyje ir organizacijos lygmenyje.

Pasak A. Valicko et al. (2015), apžvelgus pasaulio istoriją pastebima, jog beveik visą XX a. pasaulyje į karjerą žvelgiama tradiciniu, organizaciniu požiūriu, kuris pasižymi:

- saugumu, aiškiai nurodytais ateities planais, tačiau nepaisant darbuotojų vertybių, poreikių ar interesų;
- Karjeros planų sudarymu, neįtraukiant darbuotojų tik priskiriant jiems vykdytojų rolę;
- Karjeros sėkmė asocijuojasi su aukštesnėmis pareigomis, padidėjusiu darbo užmokesčiu;
- Fizinio mobilumo nepripažinimas, apsiribojama viena organizacija.

Remiantis Y. Baruch'u (2003), didžiausią įtaką karjeros valdymui padarė ekonominis ir inovacijų progresas, kuris pakoregavo tradicinį karjeros modelį pagal šių dienų rinkoje vyraujančius požiūrius, tendencijas ir pasikeitusias individų bei organizacijų vertybes, tarpusavio santykius: postkorporacinė karjera (*the post-corporate career*); beribė karjera (*the boundaryless career*); kintančioji karjera (*the protean career*); protingoji karjera (*the intelligent career*); atsparioji karjera (*the resilience career*). Karjeros vystymas svarbus žmogui, nes tai padeda patenkinti pagrindinius ekonominius ir psichologinius poreikius, o organizacijai aktualu dėl žmogiškųjų išteklių kontrolės ir valdymo bei tarpusavio santykių sutvirtinimo. N. Petkevičiūtė (2013) akcentuoja, kad nenutrūkstamas karjeros planavimo ir įgyvendinimo procesas, nulemiantis visą individo gyvenimą, XXI a. labiau priklauso nuo paties žmogaus, o organizacija tiesiog tai remia ir sudaro tam galimybes.

Y. Baruch'as ir M. Peiperl'is (1997) tvirtina, kad **postkorporacinės karjeros modelis** labiausiai tinka apskaitos, buhalterines paslaugas teikiančioms įmonėms ir advokatų kontoroms, kurios paremtos glaudžiu bendravimu su klientais, darbuotojų aukšta kvalifikacija ir įgūdžiais bei karjeros atsakomybės perkėlimu nuo organizacijos pačiam individui.

F. Afiouni (2014) teigimu, **beribės karjeros modelis** yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų šiandieniniame versle bei darbo rinkoje, didelėse organizacijose ir mažose įmonėse. Pasak M. Gubler'io, J. Arnold'o ir C. Coombs'o, (2014) terminas „neapribota, be ribų“ suprantamas kaip nuolatinis žinių ir įgūdžių kaupimas, investavimas į save, judant iš organizacijos į organizaciją. F.

Gerli's, S. Bonesso ir C. Pizzi's (2015) atkreipia dėmesį, kad ne tik organizacijos ribos, judėjimas apibūdina beribę karjerą, ji susideda ir iš individualių psichologinių veiksnių, supratimo, kad pats darbuotojas atsakingas už karjeros vystymą. Autorių atliktų tyrimų dėka išsiaiškinta, kad *moterims šis karjeros modelis dažnai nėra priimtinas, nes jos dėl savo būdo, interesų ir vertybių negali judėti iš vienos organizacijos į kitą*. Moterys atsisako naujų darbo pasiūlymų, kurie garantuotų kvalifikacijos kėlimą ar aukštesnių pozicijų užėmimą, nes tai priverstų persikelti į kitą miestą, įneštų nestabilumo bei atimtų laiką iš artimųjų (Gerli, Bonesso ir Pizzi, 2015). J. Segers'as et al. (2008), kurie tyrė lyties, amžiaus, išsilavinimo sąsajas su beribės karjeros veiksniais nustatė, kad moterys rečiau keičia organizacijas ir labiau vertina psichologinį tobulėjimą, o vyrai yra labiau suinteresuoti fiziniam karjeros mobilumui.

S. E. Sullivan ir M. B. Arthur'as (2006) beribę karjerą apibūdino ir vertino atsižvelgiant į fizinį ir psichologinį mobilumą (žr. 8 lentelė). Pasak autorių, pirmas kvadratas labiausiai tenkina organizaciją, nes darbuotojai dėl specifinės profesijos (NASA inžinierius) negali palikti esamos darbovietės (mažai įstaigų, kurios užsiimtų ta pačia veikla, gabumus sudėtinga pritaikyti ir perkelti kitur). Taip pat šiam kvadratui priskiriamas užtikrintas saugumo jausmas ir nuolatinį iššūkių darbovietėje sukūrimas, neįsivaikant poreikio keisti organizacijų. Antrasis kvadratas paaiškina psichologinių ribų stabilumą ir aktyvų fizinį mobilumą (gerų darbo sąlygų ir įprasto psichologinį pasitenkinimą teikiančio darbo staigus atsisakymas dėl artimojo karjeros užsienyje; keliaujančio asmens trumpalaikis darbas įvairiose šalyse). Trečiasis kvadratas atspindi tokias karjeras, kurios darbuotojams suteikia psichologinį pasitenkinimą, bet organizacijų nekeičia dėl nuolatinės darbų įvairovės, sukuriamų iššūkių, o jų fizinis mobilumas pasireiškia už darbo ribų (užklasinis švietimas, papildomas darbas). Ketvirtasis kvadratas pasižymi patirties, žinių įgavimu keičiant organizacijas ir profesijas bei individualių troškimų, tikslų įgyvendinimu, nepaisant kitokio aplinkinių požiūrio.

8 lentelė. Beribės karjeros dimensijos (sudaryta pagal Sullivan ir Arthur, 2006)

		Fizinis mobilumas	
		Žemas	Aukštas
Psichologinis mobilumas	Aukštas	<p><i>3 kvadratas.</i> Psichologinio mobilumo potencialas; Aukšti lūkesčiai dėl įdarbinimo galimybių, bet darbdavys vienas; Asmeninis augimas už darbo ribų (savanoriškas darbas, kursai, mokymasis);</p>	<p><i>4 kvadratas.</i> Išskirtinės žinios ir gebėjimai; aiškūs individo tikslai ir lūkesčiai; subjektyvi karjeros sėkmė; nuolatinis tobulėjimas; Patirties troškimas ir kaupimas</p>
	Žemas	<p><i>1 kvadratas.</i> Didelis darbo stažas, siaura, išskirtinė specializacija; Įgūdžių ir žinių trūkumas; trumpalaikis darbas</p>	<p><i>2 kvadratas.</i> Prisitaikymas prie aplinkos; organizacijų keitimas dėl artimųjų, aplinkinių interesų; žinių ir įgūdžių turėjimas; pasitenkinimo darbu nebuvimas</p>

Beribės organizacijos karjeros modelis atspindi lanksčius darbo santykius, individų mobilumą, psichologinį pasitenkinimą ir naujų žinių troškimą, įgūdžių atnaujinimą bei praplėtimą. Organizacijos pripažįstančios ir taikančios tokį modelį yra lankstesnės, greičiau reaguojančios į netikėtumus rinkoje, skatinančios komunikuoti skyrių darbuotojus ir dalintis idėjomis bei palaikyti stiprius ryšius su partneriais, tiekėjais.

Dar viena tradicinės karjeros modelio alternatyva, kuri dažnai tapatinama su beribe organizacija – *kintančioji karjera*. Pasak R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014), per kelis dešimtmečius susiformavo nuomonė, kad karjera yra labai dinamiška, nepastovi ir jos sėkmė bei valdymas priklauso nuo pačio individo, o ne nuo organizacijos kaip senojoje karjeros sampratoje (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Tradicinės ir kintančios karjeros ypatybių palyginimas (sudaryta pagal Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)

Kriterijus	Tradicinė karjera	Kintančioji karjera
Atsakomybė	Organizacija	Individas
Asmeninės vertybės	Paaukštinimas	Tobulėjimas
Mobilumas	Žemas	Dažnas, aukštas
Sėkmės garantas	Atlyginimas, pareigos	Psichologinė sėkmė, pasitenkinimas
Modelio pagrindinis akcentas	Lojalumas organizacijai	Individualus pasitenkinimas darbu

A. Herrmann, A. Hirschi'o ir Y. Baruch'o (2015) atliktuose tyrimuose kintančiąją karjerą apibrėžia kaip lanksčią, savireguliacinę ir į vertybes orientuotą karjeros formą. A. De Vos ir N. Soens (2008) pabrėžia, kad pagrindinis akcentas dirbant nuolat besikeičiame organizaciniame kontekste yra tas, jog individas privalo turėti aiškų savo vidinių vertybių, tikslų ir profesinio identiteto apibrėžimą. „Tai veikia kaip vidinis gidas, priimant sprendimus dėl karjeros“ (De Vos ir Soens, 2008).

R. Korsakienė ir R. Smaliukienė (2014) atkreipia dėmesį, kad norint užtikrinti sėkmingą kintančios karjeros plėtojimą, individas turi pasižymėti šiomis savybėmis ir gebėjimais:

- nuolatinio mokymosi ir įgūdžių lavinimo;
- pasitikėjimo savimi;
- asmeninės atsakomybės;
- savarankiškumo.

Pasak A. Stancikienės (2009) darbuotojas geriausiai žino savo silpnąsias ir stipriąsias puses, tikslus ir troškimus, todėl efektyviausiai karjerą planuoti ir vystyti gali pats.

Atsižvelgiant į kintančios karjeros modelio prioritetus – savireguliaciją ir orientaciją į individualias vertybes bei nuostatas, pateikiami pagrindiniai šio modelio aspektai: asmuo pats priima atsakomybę už savo karjeros valdymą; individas nori mokytis, geba projektuoti ir plėtoti savo karjerą; karjeros mobilumas priklauso nuo individo vidinių vertybių bei tikslų ir lūkesčių; ne tik mokymasis, bet ir karjeros vystymasis tęsiasi visą žmogaus gyvenimą; svarbiausia emocinis, psichologinis pasitenkinimas ir asmenybės augimas.

Protingoji karjera apibrėžiama kaip dar viena moderni, šių laikų karjeros modelio galimybė, kuri naikina įsisenėjusias organizacijų hierarchines struktūras ir orientuojasi į protingus, išsilavinusius ir sumanius darbuotojus (Arthur, Claman ir DeFillippi, 1995).

R. J. DeFillippi's ir M. B. Arthur'as (1994) pabrėžė šiam modeliui būdingą kompetencijų svarbą, kuri susideda iš trijų sudedamųjų (apima darbuotoją ir organizaciją):

- žinojimo kodėl (kodėl nori? kodėl reikia? kodėl sieki?; susiję su karjeros motyvacija, individo savęs supratimu; vertybių, silpnų ir stiprių pusių identifikavimu; gebėjimu pasinaudoti naujomis galimybėmis; lankstumu, mobilumu siekiant naujos patirties);
- žinojimo kaip / koku būdu (aprašytos procedūros; sudarytos atmintinės; neaprašytos tradicijos, taisyklės ir pageidaujamas elgesys; problemų sprendimų metodai; išskirtinis dėmesys įvairiapusiškiems įgūdžiams ir žinioms, kurios įgaunamos pereinant iš vienos organizacijos į kitą; nuolatinis mokymasis);
- žinojimo kam / kurį (individualūs, profesiniai, asmeniniai ryšiai su klientais ir partneriais; organizacijos kontaktai; ryšių praplėtimas darbuotojų dėka; darbuotojų akiračio ir pažinčių praplėtimas organizacijos ir užimamų pareigų dėka (galimybė gauti darbo pasiūlymų iš konkurentų, partnerių)).

P. Parker (2002) nurodo, jog šis karjeros modelis glaudžiai susijęs su beribės karjeros modeliu ir patvirtina pagrindinius su karjera susijusius aspektus: lankstumas; darbas virtualioje erdvėje; žinių troškimas; kompetencijos *žinojimo kaip? žinojimo kodėl? žinojimo kam?*; individo lūkesčiai ir vertybės; pasitenkinimas darbu.

Atsparioji karjera pagal Y. Baruch'ą (2003) reikalauja iš organizacijų ugdyti darbuotojus ir įtraukti įvairių profesinių iššūkių bei įdarbinti pagal kontraktus, o ne ilgalaikes darbo sutartis.

Jr, R. H. Waterman'as (1994) analizavo atspariosios karjeros sampratą ir suformulavo pagrindinius su šiuo modeliu susijusius aspektus:

- darbuotojai privalo atnaujinti žinias ir įgūdžius, kad būtų pasiruošę naujiems iššūkiams ir nuolatiniam pokyčiams;
- individas turi identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, kad žinotų kuo gali būti naudingas ir ką dar reikia tobulinti;
- darbuotojas privalo jausti atsakomybę už organizacijos sėkmę ir pasižymėti lankstumu;
- tikimasis organizacijos ir darbuotojo bendradarbiavimo, interesų suderinimo ir bendro tikslo siekimo;
- organizacija akcentuoja įgūdžių atnaujinimo ir žinių svarbą, prisideda prie jų vystymo, sudaro sąlygas tobulėti ir augti ne tik profesinėje srityje;
- organizacija turi suprasti, kad darbuotojams reikia iššūkių ir asmenybės tobulėjimo, augimo, o jei to darbovietė negali pasiūlyti – jie išeina semtis patirties ir žinių kitur.

Mokslinėje literatūroje ryškus dėmesys tenka dar vienam, naujų požiūrių sukurtam, **kaleidoskopinės karjeros modeliui** (August, 2011; Mainiero ir Gibson, 2017; Shaw ir Leberman, 2015; Sullivan et al., 2007; Sullivan ir Mainiero, 2008;). Mokslininkai ir tyrėjai (Grady ir McCarthy, 2008; Mainiero ir Gibson, 2017) teigia, kad šis modelis vienas tinkamiausių moterų karjeros vystymui, nes atspindi moterų poreikius ir prisitaiko prie kintančių vaidmenų bei dinamiškos rinkos situacijų.

Kaleidoskopinės karjeros modelis, anot A. Valicko et al. (2015), akcentuoja, kad vienas pasikeitęs sprendimas daro įtaką sekantiems veiksams, o viskas, kas vyksta individo gyvenime yra susieta su jo karjera ir pasirinkimu.

L. A. Mainiero ir D. E. Gibsonas (2017) nurodo pagrindinius tris kriterijus, kurie atskleidžia kaleidoskopinio karjeros modelio sampratą:

- autentiškumas (karjera dera su individualiomis asmens vertybėmis);
- balansas (suderinamumas tarp karjeros ir šeimyninio gyvenimo);
- iššūkiai (iššūkių poreikis, pasitenkinimo jausmas, atsižvelgiama į individualius asmens poreikius).

Atlikta karjeros modelių mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad ryškiausius pokyčius lėmė įsivyravusi pasaulinė globalizacija, ekonomikos svyravimai, pasikeitę vartotojų, partnerių ir individų poreikiai, vertybės ir požiūriai. Karjeros modelius vienija: orientacija į individualius darbuotojo gebėjimus ir vertybes; aukštas mobilumas; lankstumas; žinių, kvalifikacijos ir įgūdžių svarba; atsakomybės už karjeros vystymą perleidimas individui, o ne organizacijai.

Pastebėta, kad naujieji karjeros vystymo modeliai palyginus su tradiciniu, organizaciniu karjeros modeliu yra tinkamesni šių laikų darbo rinkai ir dinamiškumu pasižyminčiai ekonomikai. Išsiaiškinta, kad dėl moterų karjeros specifiškumo (karjeros pertrūkiai, darbo ir šeimos suderinamumo problema), tinkamiausias moterų įsitvirtinimui darbo rinkoje – kaleidoskopinės karjeros modelis. Orientaciją į išskirtinius individo poreikius, vertybes ir lankstesnes darbo sąlygas, moterims padeda lengviau suderinti šeimos rūpesčius, atsakomybes ir įsipareigojimus bei plėtoti individualią karjerą, kurios vystymas didžiąja dalimi priklauso nuo jos pačios.

2.4. Moterų karjeros kliūtys

Moterų karjeroje pasitaikančių iššūkių ir barjerų tematika mokslinėje literatūroje sulaukia gana didelio dėmesio (Armstrong-Stassen ir Cameron, 2005; Cadaret et al., 2017; Daukantienė, 2006; Dromantaitė-Stancikienė ir Gineitienė, 2010; Lent, Brown ir Hackett, 2000; Saadin, 2016; Santos, 2016; Šidlauskienė, 2005). R. Činikienė (2011) teigia, kad nuo XX a. 7-tojo dešimtmečio dėl pokyčių ekonomikoje ir socialinėje aplinkoje pastebėtas vis didesnis moterų aktyvumas darbo rinkoje, kuris

praplėtė jų karjeros perspektyvas ir suteikė pagrindus naujų požiūrių į moterų ir vyrų galios organizacijose vystymą.

Šiuo metu, kai darbas gali garantuoti pastovias pajamas pragyvenimui, šeimos išlaikymui, savęs švietimui ir laisvalaikio praleidimui, nieko keisto, kad moterys veržiasi į darbo rinką. Būtina pabrėžti, kad net ir modernių karjeros modelių vystymas (beribė karjera; kintančioji karjera) nusako, jog vien tik ekonominiai faktoriai nebėra individų pagrindinis siekis, daugiau orientuojamasi į psichologinį pasitenkinimą. Moterys taip pat nori realizuoti save, įgauti aukštesnį socialinį statusą, turėti didesnę galią sprendimų priėmimo bei mokytis ir tobulėti, tačiau P. J. Schreiber (1998) nurodo, kad tam kelią užkerta: **darbo ir šeimos pusiausvyros nebuvimas; karjeros pertraukimai.**

Darbas ir šeima. M. E. Bernhardt (2000) teigia, kad visuomenėje susiformavusi nuomonė, jog moteris palyginus su vyrais, sukūrusi šeimą privalo daugiau laiko skirti namų ūkio ruošai, vaikų priežiūrai. Atsižvelgiant į autoriaus teiginį, suprantama, kad mažiau laiko lieka darbui už namų ribų, įsitvirtinimui rinkoje, tobulėjimui ir karjeros plėtojimui. V. Šidlauskienė (2005) pritaria, kad susilaukus vaikų, moters padėtis rinkoje tampa nestabili, o jų žmogiškasis kapitalas mažesnis dėl pasikartojančių vaiko priežiūros pertraukų, ne pilnos darbo dienos darbe. A. H. Eagly ir W. Wood (1999) prisideda prie autorių nuomonės teigdamas, kad patriarchalinės nuostatos ir ryškūs stereotipai dar ilgai kliudys moterų lyderių karjerai bei vadovavimui, nes žmonės vadovo pozicijoje įsivaizduoja emocingą bei ryžtingą vyrą, o ne moterį, tačiau pasaulinė globalizacija ir naujų technologijų era keičia organizacijų struktūras bei nusistovėjusias normas. Siekiant sėkmingos karjeros, moteris privalo subalansuoti gyvenimą tarp galimybės dirbti įdomų, iššūkių pilną darbą ir įsipareigojimų vaikų priežiūrai, namų ruošai. J. Čyžiūtė (2007) pabrėžia, kad jau įsivyrąja modernūs požiūriai darbo rinkoje ir išvelgiama pasikeitusių stereotipinių rolių vaidmenų, šeimos maitintojo pareigos nebepriklauso tik vyrui, o rūpinimasis vaikais pasidalijamas su partneriu. Autorė priduria, kad mažėjantis gimstamumas, didėjantis skyrybų skaičius taip pat prisideda prie moters išitraukimo į mokslinę veiklą, dalyvavimo profesinėje veikloje, išsimokslinime. Moterys tampa savarankiškesnės ir karjeros valdymą stengiasi perimti į savo rankas.

Išsiaiškinta, kad karjeros ir šeimos santykis gali būti sustiprinantis arba griauantis veiksnys moters pasirinkime siekti pripažinimo darbe bei profesiniame tobulėjime. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad šeimos nebuvimas reikšmingas siekiant aukštesnių postų, karjeros, tačiau kartu tvirtinama, jog šeimos parama, lūkesčiai ir interesai, susiję su vaikais, moteris motyvuoja, padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

D. Janušauskienė (2016) nurodė, jog pagrindinės kliūtys moterų karjeroje susidaro dėl:

- akivaizdžios moterų diskriminacijos (darbo užmokesčio skirtumai tarp moterų ir vyrų; žemas moterų išitraukimas į aukščiausias organizacijų valdymo pozicijas);
- neakivaizdžios moterų diskriminacijos (nepripažįstama moters kompetencija; nuvertinami ir neigiami pasiekimai; psichologinis spaudimas elgtis pagal stereotipinius, tradicinius lyčių

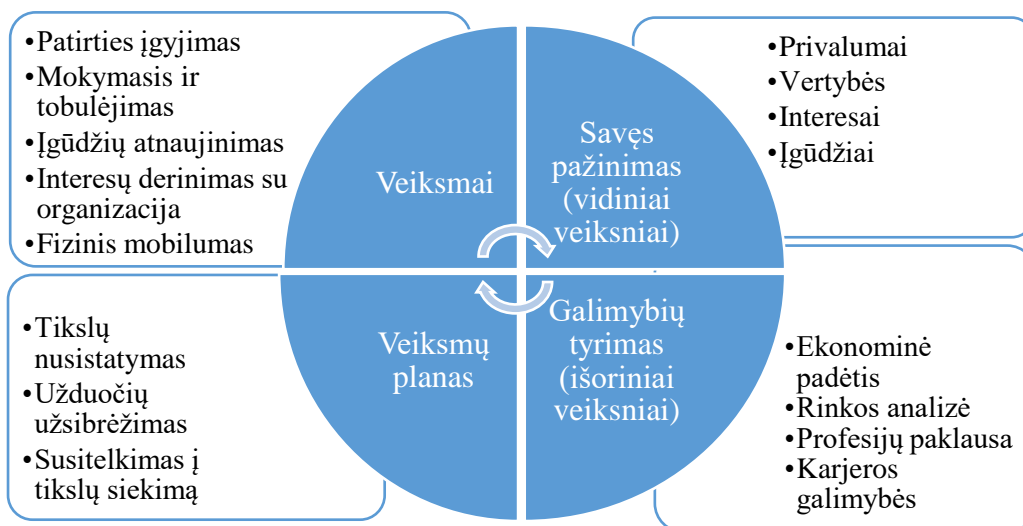
vaidmenis; aplinkinių darbų klasifikavimas į vyriškus ir moteriškus; neapmokamų darbų primetimą; dvigubų standartų taikymą, aukštesnių pareigų skyrimo atidėliojimą).

Anot V. Šidlauskienės (2005), aplinkos įtaka, dirbtinai sukeltos, struktūrinės, nematomos kliūtys, kurios neleidžia kvalifikuotoms moterims siekti karjeros ir vadovaujančių postų darbovietėje, vadinamos **stiklo lubomis**. M. P. Bell, M. E. McLaughlin ir J. M. Sequeira (2002) šį terminą apibūdina kaip trečiąją diskriminacijos formą (po lyties diskriminacijos ir seksualinio priekabiavimo), barjerų sukūrimą, kuris daro didelę įtaką moters gyvenimui ir karjerai, trukdant įgauti darbo patirties bei įgyvendinti idėjas.

Apibendrinant, didžiausią įtaką kliūčių formavimui ir galimam jų panaikinimui moterų karjeroje daro: dinamiškas ekonomikos laikotarpis, visuomenės nuostatos ir požiūris, nesustabdoma technologijų plėtra, kuri koreguoja darbo procesus bei naikina geografinių ribų barjerus (virtualus darbas, virtualios konferencijos, posėdžiai). Modernūs karjeros modeliai (žr. 2.3. poskyrį) laužo tradicinės karjeros principus, tradicines organizacijų struktūras, orientuojantis į individo specifinius poreikius, vertybes ir sudaro galimybes pačiam asmeniui valdyti savo karjerą, iškeliant psichologinio ir fizinio mobilumo svarbą. Konkurencija rinkoje organizacijas ir žmogiškuosius išteklius verčia būti lankstiems ir taikytis su pokyčiais. Esminis vaidmuo versle pasižymi kontraktais, darbuotojų kontrolės silpnėjimu ir individų atsakomybės didėjimu.

Apibendrinant galima teigti, kad karjera įgauna vis didesnę svarbą moters gyvenime. Karjeros vystymo procesas ir moterų pasirinkimai atspindi ne tik individualius faktorius (asmeninės vertybės, nuostatos, lūkesčiai, charakterio savybės, asmenybės bruožai bei turimos kompetencijos), bet atskleidžia ir esamus barjerus (visuomenėje susiformavę stereotipai, moterų nuvertinimas, diskriminacija ir įsipareigojimai šeimai). Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad moterų karjera yra nuolat kintanti ir vis dažniau siejama su moterų psichologiniu pasitenkinimu savo profesine veikla.

Atsižvelgiant į teorinėje baigiamojo darbo dalyje identifikuotus individo karjerą lemiančius veiksnius, šių laikų karjeros valdymą, kuris orientuotas į individualius darbuotojų įgūdžius, vertybes, lūkesčius ir nuolatinį mokymąsi, sudarytas moters karjeros vystymo modelis (žr. 9 pav.). Karjeros vystymas negali apsiriboti vienkartinio veiksmu, tai nenutrūkstamas procesas, kuris dėl kintančios aplinkos sąlygų, žmogaus vertybių ir tikslų apima nuolatinį jos analizavimą bei plėtojimą. Karjera – tai tęstinis procesas, kuris yra reikalingas žmogaus prasmingo gyvenimo užtikrinimui. Siekiant karjeros, moteris privalo žinoti savo stipriąsias puses ir identifikuoti savo gebėjimus, interesus, nes tai padeda priimti pagrįstus ir tinkamus sprendimus, pasirinkti profesinę sritį, kuri teiktų pasitenkinimą darbu ir padėtų įsitvirtinti rinkoje. Išanalizavus aplinką ir rinkos tendencijas, galime planuoti individualius veiksmus, kurie padėtų pasiekti užsibrėžtų tikslų. Būtinasis etapas moters karjeros vystyme, atsakomybės prisiėmimas dėl jos plėtojimo imantis konkrečių veiksmų. Šiuolaikinė karjera nebeįsivaizduojama be nuolatinio mokymosi, praktikos bei įgūdžių atnaujinimo.



9 pav. Moters karjeros vystymo modelis

Tolimesniam tyrimo atlikimui pateiktas pakoreguotas moters karjeros vystymo modelis, kurį sudaro penki etapai (žr. 10 lentelė): moters savianalizė; išorinių veiksnių ištyrimas; organizacijos įvertinimas; karjeros kliūčių identifikavimas; asmeninės karjeros įgyvendinimo priemonės.

10 lentelė. Moters karjeros tyrimo modelis

Moters savianalizė
Asmeninių savybių, vertybių, poreikių nustatymas, jausmų ir elgsenos apmastymai (padeda identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias individo puses, suformuluoti karjeros tikslus, pasirinkti tinkamas organizacijas).
Išorinių veiksnių ištyrimas
Turimos profesijos tendencijos ir darbo rinkos situacija, nedarbo lygis, visuomenės ir šeimos įtaka bei požiūriai.
Organizacijos įvertinimas
Darbinės aplinkos, darbo turinio vertinimas, karjeros perspektyvos, motyvacinė sistema, organizacijos vizija, tikslai ir kultūra, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, lankstumas, mokymosi ir tobulėjimo planai.
Karjeros kliūtys
Šeimos ir darbo įsipareigojimų suderinamumas, individo ir organizacijos tikslų atitikimas, moterų nuvertinimas ir diskriminacija.
Asmeninės karjeros įgyvendinimo priemonės
Nuolatinis mokymasis ir investavimas į žinias (kursai, seminarai), patirties kaupimas (keičiant darbo vietą, darbo turinį, kolegų patarimai ir apmokymai).

Dinamiškoje aplinkoje būtina tirti išorinius veiksnius, kurie keičia visuomenės požiūrį į moterį, darbą ir įsipareigojimus, prisideda prie karjeros ribų nubrėžimo, koreguoja verslo bei darbo rinkos tendencijas ir situaciją šalyje. Moters karjera glaudžiai siejasi ir su organizacijos pozicija, požiūriu į darbuotoją bei sudaromomis sąlygomis tobulėti ir veikti, todėl būtinas jos įvertinimas bei karjeros kliūčių, asmeninių individo priemonių padedančių siekti užsibrėžtų tikslų analizavimas.

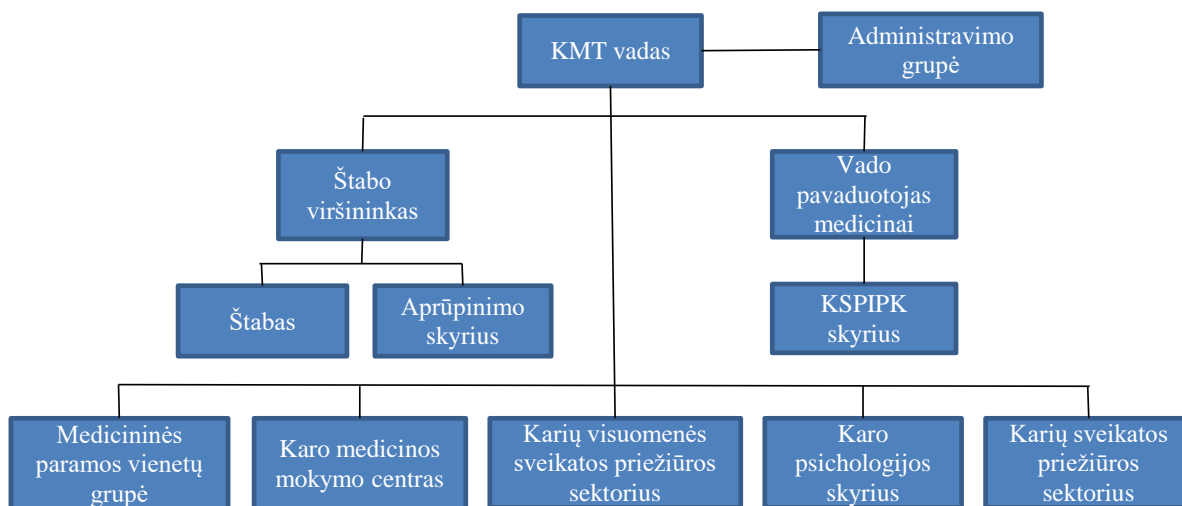
3. MOTERS KARJERĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo problema ir dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnybos pristatymas

Analizuojant mokslinę literatūrą moterų karjeros tematika, didžiausias dėmesys skiriamas diskriminacijos analizavimui bei barjerų, trukdančių moterims užimti aukštus postus ir įsitvirtinti darbo rinkoje, atskleidimui (Freeman, 2016; Kahn, García Manglano ir Bianchi, 2014; Novelskaitė, 2016; Selva Olid, 2013; Wilcox, 1992). Apie moterų karjeros galimybes karo medicinos srityje, nors 2015 m. buvo atnaujinta nuolatinė privalomoji karo tarnyba Lietuvoje, išvelgiamas informacijos trūkumas.

Karo medicinos tarnyba – tai asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys centrai. Šioje struktūroje dirbantys medikai ir kariai užtikrina įvairius karinius dalinius medikamentų aprūpinimu bei įstatymuose numatytiems asmenims medicininę priežiūrą, organizuoja karių pirmosios pagalbos ir karo medicinos mokymus, prisideda planuojant bei vykdant karines operacijas.

Karo medicinos tarnyba paremta hierarchine struktūra, kurioje aukščiausią postą užima vadė (žr. 10 pav.). Kiekviena veikla ar naujas projektas yra tvirtinamas vadės bei apibrėžiamas įsakymais ir įstatymais.



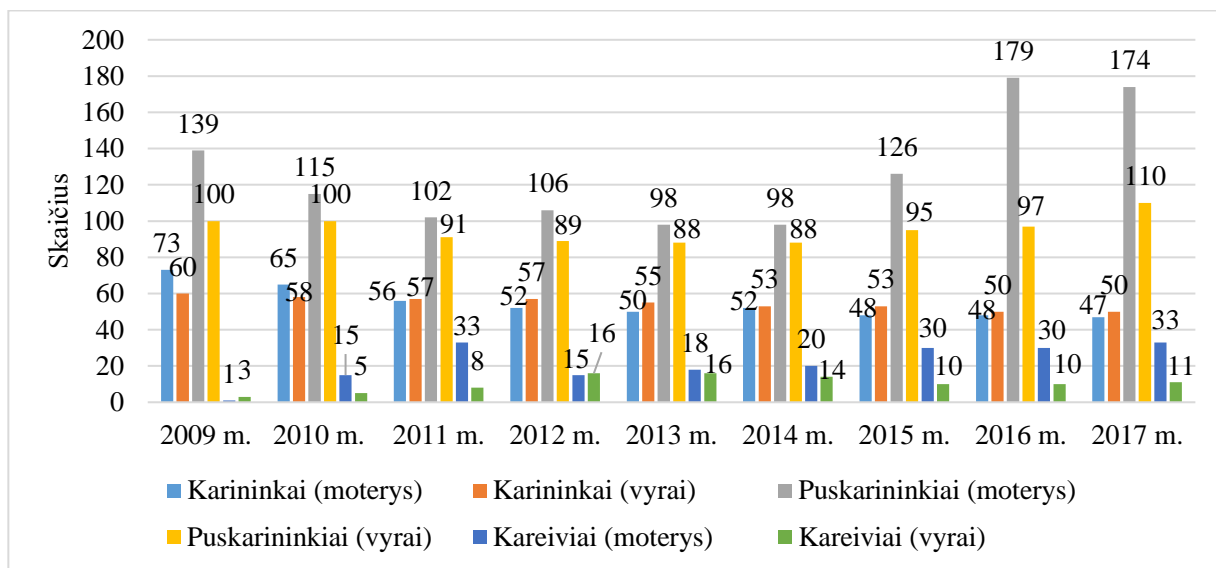
10 pav. Lietuvos kariuomenės Dr. J. Basanavičiaus karo medicinos tarnybos struktūra (sudaryta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija (2015))²

Pagrindinis analizuojamos tarnybos centras įsikūręs Kaune, o kiti centrai ir filialai – Vilniuje, Pabradėje, Rukloje, Alytuje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Tauragėje Marijampolėje, Panevėžyje ir Radviliškyje. Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnybai priklauso Karių reabilitacijos centras

² KSPIPK – karių sveikatos priežiūros išteklių planavimo ir kontrolės skyrius.

Druskininkuose, kuriame Krašto apsaugos sistemos tarnautojai bei darbuotojai gali atgauti jėgas ir gerą savijautą. Karo medikai ir štabo personalas pasižymi profesionalumu, kurį įvertino ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių specialistai (Švedijos, Jungtinių Amerikos Valstijų, Danijos, Estijos, Vokietijos).

Karo medicinos tarnyboje 2017 m. rugpjūčio mėnesio duomenimis dirbo 425 profesinės karo tarnybos kariai (žr. 11 pav.). Palyginus 2009 m. duomenis su 2017 m. duomenimis, karininkų moterų skaičius sumažėjo 36 proc., o puskarininkų moterų skaičius išaugo 25 proc., kai atitinkamai karininkų vyrų skaičius sumažėjo 17 proc. ir puskarininkų vyrų skaičius išaugo 10 proc.



11 pav. Profesinės karo tarnybos karių pokytis (sudaryta autorės (2017))³

Kaminskienės G. (2016) ir Lietuvos kariuomenės Dr. J. Basanavičiaus karo medicinos tarnybos mokymo centro skyriaus viršininko kapitono Arūno Žiginsko teigimu, **medicininio personalo trūksta tiek Lietuvos, tiek užsienio kariuomenėje.**

Šiandien motyvuota kariuomenė yra pasirengusi ginti šalį kartu su visa tauta ir sąjungininkais, sėkmingai dalyvaujanti tarptautinėse operacijose ir padėti Lietuvos žmonėms ypatingų nelaimių atvejais.

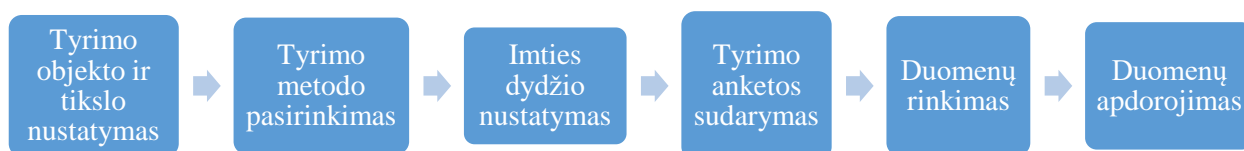
Atsižvelgiant į pasikeitusią geopolitinę situaciją pasaulyje ir valstybės saugumui kylančias grėsmes, sugrąžinus nuolatinę privalomąją karo tarnybą bei siekiant pilnai sukompaktuoti kariuomenės dalinius ir užtikrinti pasirengimą ginti savo šalį būtina išanalizuoti moterų karjeros galimybes bei veiksnius, darančius įtaką moterų įsitvirtinimui Lietuvos kariuomenėje. Pasaulyje, remiantis darbo rinkos statistika, vyraujančia lyties diskriminacija, moterų ir vyrų galimybes realizuoti save ir įsidarbinti yra nevienodos. Dr. J. Basanavičiaus karo medicinos tarnyba – tai galimybė moterims pritaikyti savo profesinius įgūdžius bei specifinius sugebėjimus ir pasiekti karjeros aukštumų, gauti konkurencingą darbo užmokestį bei tobulėti. Identifikuoti pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką moterų karjerai karo medicinos tarnyboje, padės sustiprinti silpnąsias tarnybos vietas, atskleis ko reikia siekiant pritraukti

³ 2017 m. rugpjūčio mėnesio duomenys.

daugiau moterų į tarnybą ir suteiks informacijos nuo ko priklauso moterų karjeros vystymas siekiant išlaikyti jų aukštą konkurencingumo lygį ir paklausą.

3.2. Tyrimo eiga ir metodai

Siekiant identifikuoti moterų karjerą lemiančius veiksnius Karo medicinos tarnyboje, sudaryti tyrimo atlikimo eigos etapai (žr. 12 pav.).



12 pav. Tyrimo eigos etapai (sudaryta autorės (2017))

Empirinis tyrimas atliekamas pagal autorės suformuluotą moters karjeros vystymo modelį (žr. 10 lentelė). Pagrindinis dėmesys sutelktas į moters savianalizę, išorinių veiksnių identifikavimą, Dr. Jono Basanavičiaus Karo medicinos tarnybos įvertinimą, galimas karjeros kliūtis ir įgyvendinimo priemonės, kurios reikalingos tobulėjimui ir savęs realizavimui.

Tyrimo objektas. Moters karjeros veiksniai.

Tyrimo tikslas. Identifikuoti pagrindinius moterų karjerą lemiančius veiksnius Karo medicinos tarnyboje bei pateikti strateginius siūlymus sėkmingam karjeros vystymosi užtikrinimui.

Siekiant nustatyti ar egzistuoja priklausomybė tarp Karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų išsilavinimo ir gaunamo darbo užmokesčio patikrinti šias hipotezes:

Ho: moterų išsimokslinimas ir darbo užmokestis yra nepriklausomi.

Ha: moterų išsimokslinimas ir darbo užmokestis nėra nepriklausomi.

Siekiant nustatyti ar egzistuoja priklausomybė tarp respondenčių darbo užmokesčio ir išdirbio Karo medicinos tarnyboje patikrinti šias hipotezes:

Ho: karių darbo užmokestis ir išdirbti metai Karo medicinos tarnyboje yra nepriklausomi.

Ha: karių darbo užmokestis ir išdirbti metai Karo medicinos tarnyboje nėra nepriklausomi.

Siekiant nustatyti ar egzistuoja priklausomybė tarp respondenčių išsimokslinimo ir turimo karinio laipsnio patikrinti šias hipotezes:

Ho: karių išsimokslinimas ir turimas karinis laipsnis yra nepriklausomi kintamieji.

Ha: karių išsimokslinimas ir turimas karinis laipsnis nėra nepriklausomi kintamieji.

Tyrimo metodo pasirinkimas. **Moters karjerą lemiančių veiksnių karo medicinos tarnyboje ištyrimui pritaikytas kiekybinis tyrimas – apklausos metodas, naudojant internetinę anketą.** Pasak S. Joneso (2008), anketavimas vienas populiariausių ir mažiausiai finansinių, laiko išteklių reikalaujantis socialinių mokslų metodų. Internetinė apklausa padeda apklausti didelį kiekį respondentų bei daroma

prielaida, kad esant anoniminei anketai, tyrimo dalyviai pateikia nuoširdesnius, realybę atskleidžiančius atsakymus.

Imties dydžio nustatymas. Moksliniuose tyrimuose svarbu detalizuoti tiriamąją imtį, kuri suprantama kaip tiriamoji visuma iš kurios siekiama gauti informacijos. Pagal K. Pukėną (2009), pagrindiniai reikalavimai imties sudarymui – reprezentatyvumo ir paklaidos nustatymas. Tyrimo imtis turi atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta. Pasirinkta apklausti Lietuvos kariuomenės Dr. Jono Basanavičiaus Karo medicinos tarnyboje dirbančias kares. Nustatytas reprezentatyvumas, kad tyrimo išvados būtų pritaikytos visoms karo medicinos tarnybos karėms. Pabrėžiama, kad tyrimo paklaida neišvengiama, todėl pasikliaunama K. Pukėno (2009) pateiktais duomenimis ir rekomendacijomis reprezentatyvios imties nustatymui, kai standartiška 5 proc. paklaida, 95 proc. patikimumas (žr. 11 lentelė). Pagal 11 lentelėje pateiktus duomenis, tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti reikalingas 152 imties atvejų skaičius (tyrime atsakymus pateikė 160 respondentų).

11 lentelė. Rekomenduojamas imties dydis ((sudaryta pagal Pukėnas, 2009)

Populiacijos dydis (visuma)	100	250	500	750	1000	2500	5000	10000	25000
Imties dydis (paklaida +/-5 proc.)	80	152	217	254	278	333	357	370	378

Tyrimo anketos sudarymas. Tyrimui paruošta struktūrizuota anketa padės identifikuoti pagrindines moterų vertybes, nuomones bei požiūrius į karjerą ir analizuojamąją karo tarnybą. Siekiant respondentų atvirumo ir nuoširdumo, internetinė apklausa anoniminė. Suformuluoto klausimyno pradžioje pateikiamas paaiškinimas, kokių tikslų ir kas atlieka tyrimą bei trumpa instrukcija, kaip pildyti anketą. Anketą sudaro uždari (galimas vienas arba keli atsakymo variantai) klausimai. Klausimai yra uždari, nes juos lengviau sisteminti, analizuoti bei lyginti. Anketa sudaryta taip, kad respondentai galėtų susitelkti į pagrindinę nagrinėjamą problemą, neįtraukiant nereikalingų ir netikslingų klausimų.

Anketos struktūra sudaryta iš įvadinio aprašo apie atliekamo tyrimo tikslą ir į penkias grupes suskirstytų klausimų: moters savianalizė (vertybių ir asmeninių savybių identifikavimas); išorinių veiksnių nustatymas; tarnybos vietos įvertinimas (požiūris į karius, darbo atmosfera, tobulėjimo galimybės); karjeros kliūčių nustatymas; individo priemonių ir asmeninio indėlio siekiant karjeros identifikavimas; demografiniai klausimai apie respondentą (žr. 12 lentelė).

Tiriamoji sritis	Anketos klausimai
Savianalizė	
Individualus karjeros suvokimas, lūkesčiai ir požiūrio atskleidimas	1, 2, 5
Asmeninių vertybių, prioritetų ir interesų, kurie lemia karjeros vystymą ir pasirinkimą, identifikavimas	3, 4, 5, 6
Išorinių veiksnių ištyrimas	
Ekonominės padėties, technologijų plėtros, visuomenės požiūrio ir šeimos įtakos vertinimas moters karjerai	5, 6, 7, 8
Organizacijos įvertinimas	
Atskleidžia individo ir karo medicinos tarnybos tarpusavio santykius, interesų suderinimą, požiūrius į karjerą	9, 10, 13
Vertinamas organizacijos vidinės kultūros puoselėjimas ir dėmesys kariui, jo motyvavimui	11, 12, 17
Karjeros kliūtys	
Identifikuojamos aktualios karo medicinos tarnybos problemos ir kliūtys moterų karjerai	13, 14
Tiriama ar moterys ir vyrai turi vienodas sąlygas ir galimybes siekti karjeros aukštumu	15, 16,
Asmeninės karjeros įgyvendinimo priemonės	
Karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų kvalifikacijos kėlimo, įgūdžių atnaujinimo, tobulėjimo bei problemų sprendimo būdų identifikavimas	17, 18, 19, 20
Demografiniai klausimai	
Bendra informacija apie darbuotoją	22, 23, 24, 25

Tyrimas atspindi moterų karjerą lemiančius veiksnius Lietuvos kariuomenės Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnyboje. Išsamesniam tyrimui, kuris atskleistų moterų karjeros situaciją pasauliniu lygmeniu, reikia daugiau laiko ir įvairių organizacijų bei darbuotojų įtraukimo.

Duomenų rinkimas. Siekiant apklausti tik moteris, kurios dirba karo medicinos tarnyboje, nuorodos į internetinę apklausą išsiųstos tarnybiniu elektroniniu paštu, atrenkant individualius adresus. Dr. Jono Basanavičiaus Karo medicinos tarnyboje 2017 m. rugsėjo mėn. dirbo 254 profesinės karo tarnybos karių moterų (žr. 11 pav.), adresatus pasiekė 240 el. laiškų su nuorodomis į internetinę apklausą ir kvietimu sudalyvauti tyrime. Aštuonios Karo medicinos tarnyboje dirbančios karės neturi tarnybinio el. pašto, o šešios darbuotojos išleistos į nėštumo ir gimdymo atostogas. Tyrime dalyvavo ir savo atsakymus pateikė 160 respondentų, todėl galima teigti, kad yra užtikrintas rezultatų reprezentatyvumas (žr. 11 lentelė).

Anketos nuoroda <https://apklausa.lt/f/moters-karjeros-veiksniai-zqfp41f.fullpage>.

Atliekant empirinį tyrimą susidurta su šiomis problemomis: ilgas procesas ir laukimas, kol gaunamas vadų sutikimas atlikti karių apklausą; teisininkų atsakymo laukimas dėl leidimo viešinti tyrimo rezultatus; karinių organizacijų darbo vietose blokuojamos internetinių apklausų svetainės, todėl nuoroda į internetinę anketą reikia persiųsti į asmeninį elektroninį pašta ir atlikti laisvu po darbo metu.

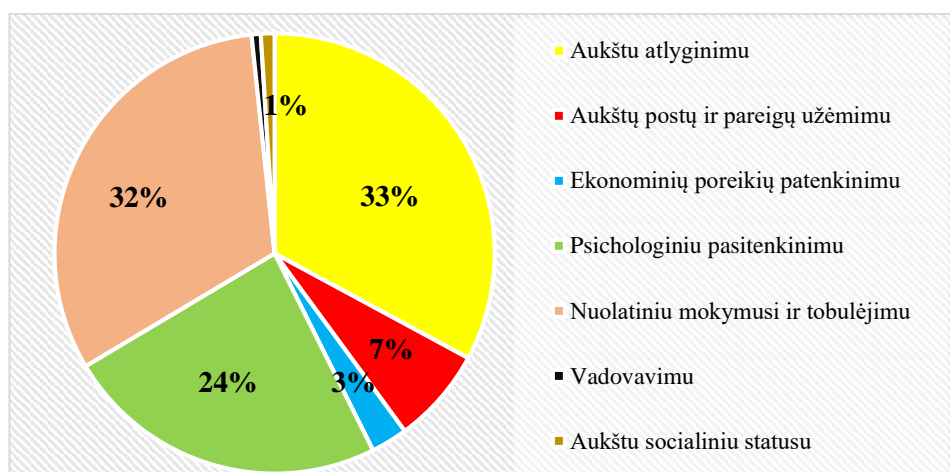
Anketiniai duomenys apdoroti ir susisteminti naudojant Excel programą. Tyrimo rezultatų analizė pateikta pagal anketos struktūrą. Veiksnių statistiniam reikšmingumui ir priklausomumui nustatyti naudota analizės programa SPSS. Požymių priklausomybei nustatyti skaičiuotas Chi-kvadrato (χ^2) kriterijus ir pateikiama kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig. (2-sided)), kuria remiantis priimamas sprendimas dėl veiksnių priklausomumo (veiksniai statistiškai priklausomi, kai $p < \alpha$; veiksniai statistiškai nepriklausomi, kai $p > \alpha$, kai α – nustatytas reikšmingumo lygmuo ($\alpha=0,05$)).

Ryšio stiprumui tarp analizuojamų kintamųjų nustatyti buvo naudojami koreliacijos koeficientai, kartu tikrinant hipotezes apie jų lygybę nuliui (statistinį reikšmingumą). Koreliacijos koeficientas ne tik tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus, bet ir ryšio stiprumo matas. Koreliacijos koeficiento skaičiavimo metodika priklauso nuo kintamųjų skalės. Matuojamų pagal rangų skalę kintamųjų yra skaičiuojamas Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas, o matuojamų pagal intervalų skalę kintamųjų – Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas. Apskaičiuota P reikšmė (Approximate Significance). Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

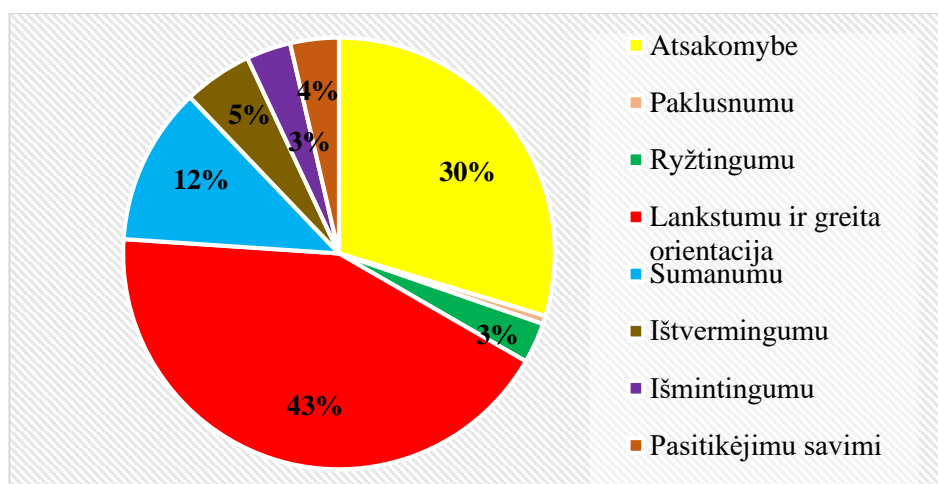
Kaip jau buvo minėta 3.1. ir 3.2. baigiamojo darbo dalyse, tyrimas buvo atliekamas Lietuvos kariuomenės Dr. Jono Basanavičiaus Karo medicinos tarnyboje. Kvietimai sudalyvauti internetinėje apklausoje pasiekė 240 adresatų, o sulaukta 160 karių atsakymų. Pasak K. Pukėno (2009), 254 darbuotojų visumai, reikalinga 152 imties atvejai, todėl užpildytų anketų skaičius yra laikomas reprezentatyviu ir užtikrina 5 proc. paklaidą.

Moters karjeros veiksmų tyrimo rezultatai atskleidė, kad karėms karjera labiausiai asocijuojasi su aukštu atlyginimu (33 proc.), nuolatiniais mokymais ir tobulėjimu (32 proc.) bei psichologiniu pasitenkinimu (24 proc.) (žr. 13 pav.). Galima daryti prielaidą, jog moterys savo karjera bus patenkintos tada, kai bus sudaromos galimybės užsidirbti, mokytis, įgauti žinių ir atnaujinti įgūdžius bei darbas neprieštaraus jų vertybėms, interesams.



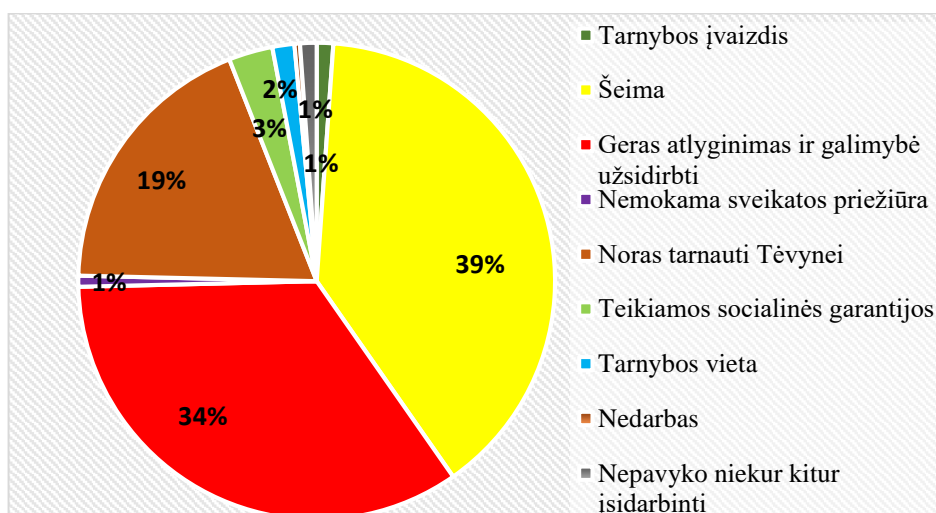
13 pav. Respondentų karjeros samprata

Didžioji dalis respondentų nurodė, kad siekiant karjeros Karo medicinos tarnyboje, moteris turi pasižymėti lankstumu ir greita orientacija (43 proc.) bei atsakomybe (30 proc.) (žr. 14 pav.). Daroma prielaida, kad dinamiška aplinka ir nuolatiniai pokyčiai vyrauja analizuojamoje tarnyboje, kurioje būtinas greitas reagavimas į netikėtas situacijas, o darbas su žmonėmis skatina atsakingai suteikti paslaugas ir atlikti pavestas užduotis.



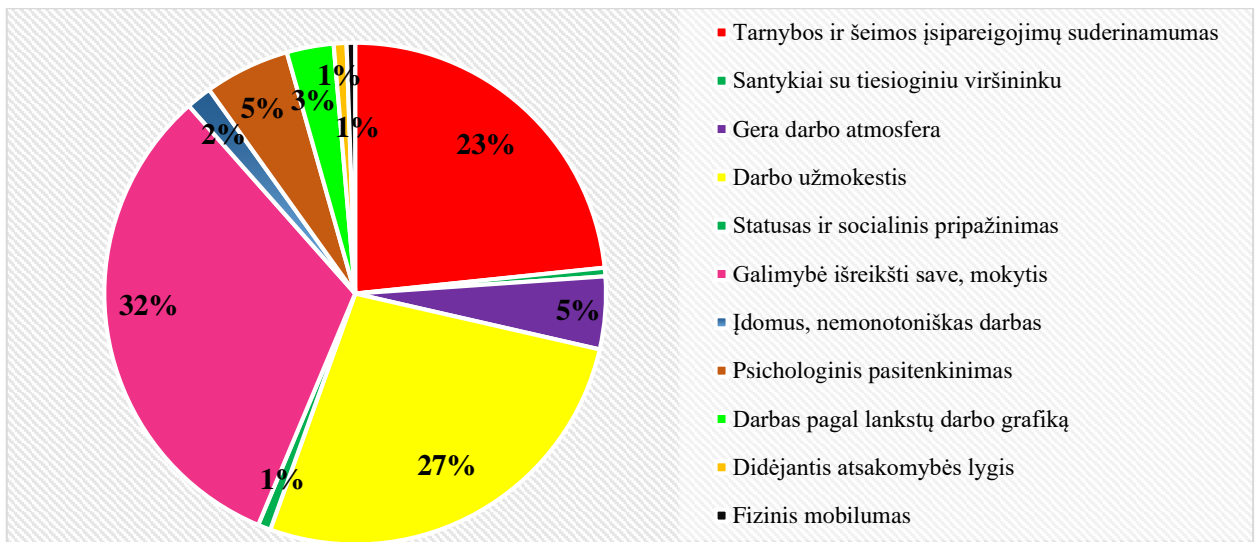
14 pav. Karo medicinos tarnyboje karjeros siekiančios moters savybės

Respondentų teigimu, tarnauti Karo medicinos tarnyboje labiausiai skatino rinktis šeima (39 proc.), geras atlyginimas ir galimybė užsidirbti (34 proc.) bei noras tarnauti tėvynei (19 proc.) (žr. 15 pav.).



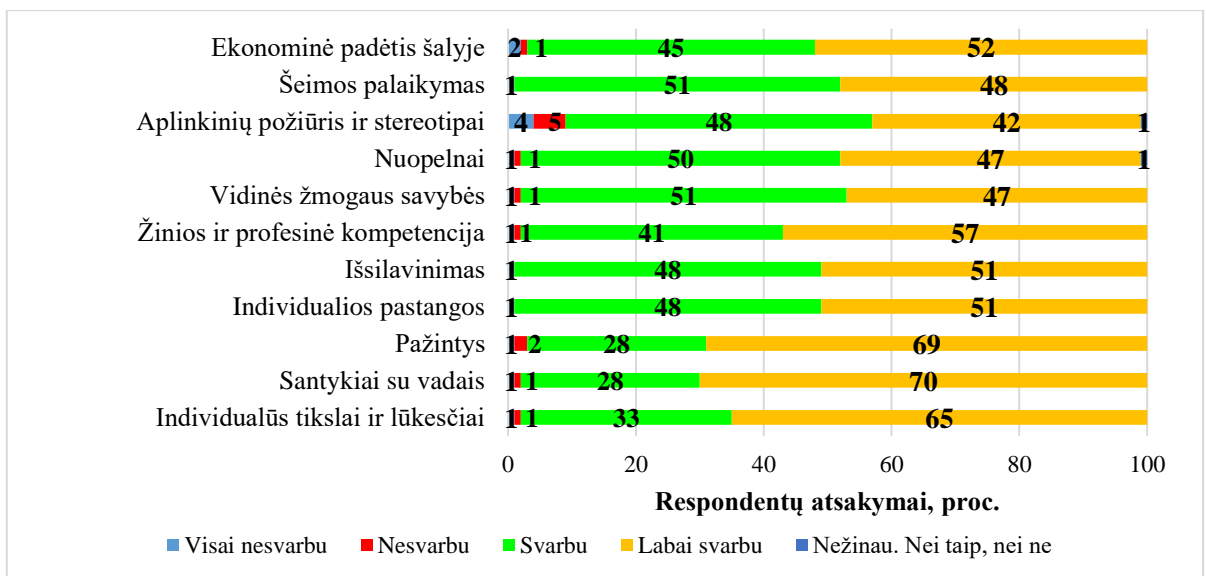
15 pav. Veiksniai, skatinantys rinktis tarnybą Karo medicinos tarnyboje

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad karėms, siekiančioms karjeros, svarbiausia mokytis, tobulėti ir atnaujinti įgūdžius (32 proc.), užsitikrinti materialinių poreikių patenkinimą gaunant tinkamą darbo užmokestį (27 proc.) ir suderinti tarnybos bei šeimos įsipareigojimus (23 proc.) (žr. 16 pav.). Atskleista, kad moterys nesiekia fizinio mobilumo ir aktyvaus judėjimo tarp organizacijų bei nejaučia poreikio užimti tokių pozicijų, kuriose būtų aukštas atsakomybės lygis. Karo medicinos tarnyboje moterys nesureikšmina santykių su tiesioginiais viršininkais ir prioritetą suteikia žinių įgavimui bei šeimai.



16 pav. Karių interesai siekiant karjeros

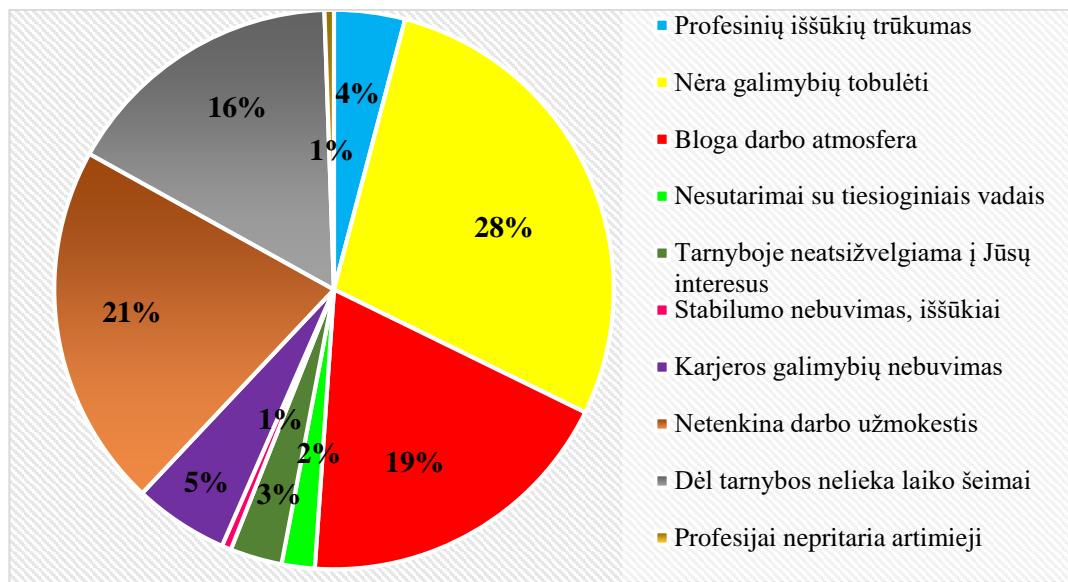
Respondentų teigimu, siekiant karjeros svarbiausia pažintys, santykiai su vadais bei individualūs tikslai ir lūkesčiai. Analizuojant tyrime dalyvavusių moterų prioritetus, išsiaiškinta, kad individualios pastangos, išsilavinimas, žinios, vidinės žmogaus savybės ir nuopelnai taip pat prisideda prie karjeros vystymo (žr. 17 pav.). Aplinkinių požiūrį ir vyraujančius stereotipus apie moteris kariuomenėje 5 proc. respondentų įvardino nesvarbiu, o 4 proc. respondentų visai nesvarbiu veiksmu siekiant karjeros.



17 pav. Moterų prioritetai siekiant karjeros Karo medicinos tarnyboje

Siekiant atskleisti respondentų vidines vertybes ir nuostatas, į tyrimo anketą buvo įtrauktas klausimas apie priežastis, kurios priverstų moteris atsisakyti tarnybos. Identifikuota, jog svarbiausi veiksniai, dėl kurių karės atsisakytų tarnybos – tobulėjimo galimybių nebuvimas (28 proc.), žemas darbo užmokestis, kuris neužtikrina materialinių poreikių patenkinimo (21 proc.) ir bloga darbo atmosfera (19 proc.). 60 respondentų (16 proc. visų tyrime dalyvaujančių moterų) nurodė, kad atsisakytų tarnauti Karo

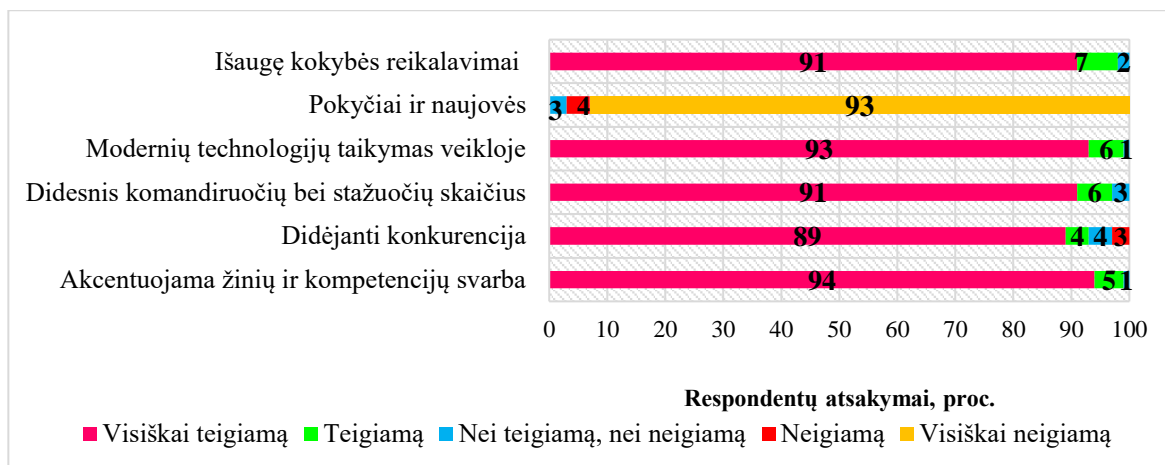
medicinos tarnyboje, jei dėl darbo neliktų laiko šeimai (žr. 18 pav.). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad mažiausią neigiamą įtaką iš pateiktų veiksnių moterų karjerai ir darbui analizuojamoje įstaigoje daro stabilumo nebuvimas ir nuolatiniai iššūkiai (1 proc.) bei artimųjų nepritarimas karės profesijai (1 proc.).



18 pav. Priežastys, dėl kurių moterys atsisakytų tarnybos

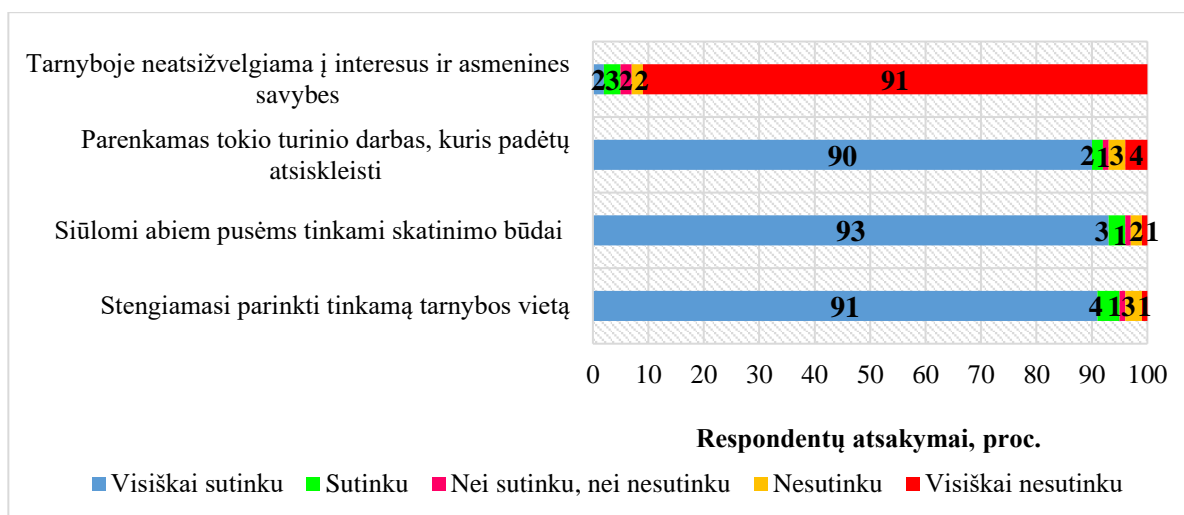
Teorinėje darbo 2.2.2. dalyje išsiaiškinta, jog vienas iš išorinių veiksnių, kuris lemia moterų karjeros vystymą – tai šeimos įtaka. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog net 145 respondentų (91 proc.) darbą Karo medicinos tarnyboje teigiamai vertina jų artimieji ir šeimos nariai, 15 respondentų (9 proc.) artimieji jų profesijos pasirinkimą vertina teigiamai tik iš dalies, o neigiamų vertinimų nėra.

Anketinė apklausa atskleidė, jog 91 proc. respondentų dėl technologijų ir inovacijų plėtros išaugusius kokybės reikalavimus vertina visiškai teigiamai, 7 proc. teigiamai ir tik 2 proc. tyrime dalyvavusių karių šiuo klausimu neturėjo aiškios nuomonės ir dvejojo ar tai daro teigiamą, ar neigiamą įtaką moters karjerai (žr. 19 pav.). Pokyčius ir naujoves didžioji dalis respondentų (93 proc.) vertina kaip visiškai neigiamą įtaką karjerai darančius veiksnius, 4 proc. tyrime dalyvavusių karių pritarė, joga tai sukelia neigiamą poveikį ir 3 proc. nenurodė ar tai teigiamai, ar neigiamai veikia jų darbą. Modernių technologijų taikymas veikloje, išaugęs komandiruočių ir stažuočių skaičius tarnyboje bei akcentuojama žinių ir kompetencijų svarba apklausos metu nesulaukė nei vieno neigiamo atsakymo. Gauti rezultatai atskleidė, kad 3 proc. respondentų mano, jog karjerai neigiamą įtaką daro ne tik nuolatiniai pokyčiai, bet ir auganti konkurencija darbo rinkoje. Daroma prielaida, jog Karo medicinos tarnyboje dirbančios karės vertina stabilumą, o didelė konkurencija bei pokyčiai joms kelia stresą, nerimą bei apsunkina karjeros siekimą.



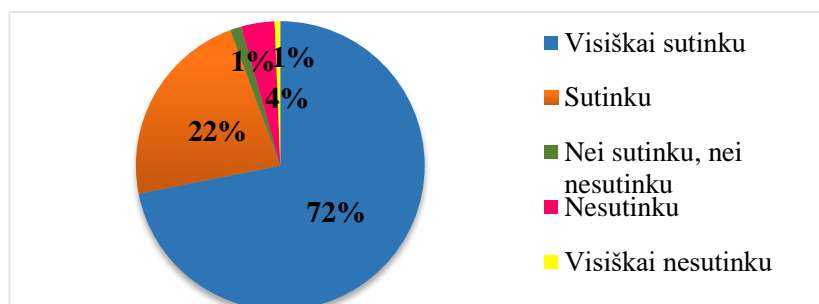
19 pav. Respondentų nuomonė apie technologijų ir inovacijų plėtros įtaką karjerai

Siekiant tinkamai iširti karjeros galimybes Karo medicinos tarnyboje, analizuota respondentų nuomonė apie įstaigos požiūrį į darbuotojų interesus ir asmenines savybes parenkant darbo vietą bei darbo pobūdį (žr. 20 pav.). Apklausoje rezultatai atskleidė, kad 90 proc. atsakiusių visiškai sutinka, jog analizuojamoje tarnyboje atsižvelgiama į karių asmenines savybes ir interesus parenkant darbo turinį, 93 proc., jog siūlomi tiek valdžiai, tiek darbuotojui priimtini skatinimo būdai ir priemonės (sporto valandos, ekskursijos, lankstus darbo grafikas) ir 91 proc. respondentų, kad stengiamasi parinkti tinkamą tarnybos vietą.



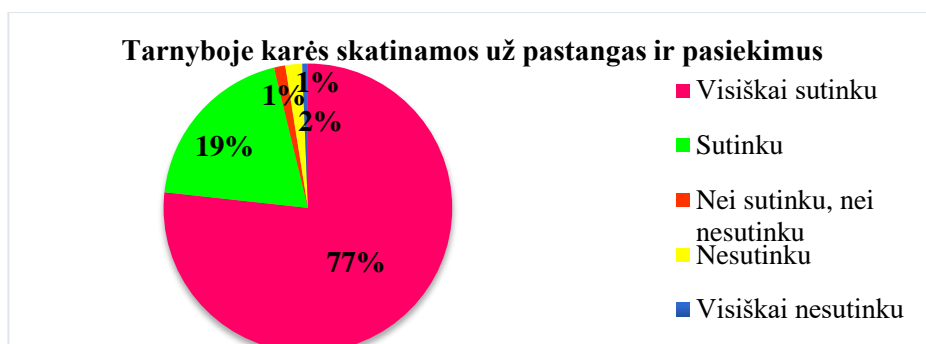
20 pav. Respondentų nuomonė apie Karo medicinos tarnybos požiūrį į karių interesus

Respondentų buvo klausama ar Karo medicinos tarnyboje puoselėjama vidinė kultūra. Išsiaiškinta, kad 72 proc. tyrime dalyvavusių karių visiškai sutinka, 22 proc. sutinka, jog tarnyboje skiriamas didelis dėmesys vidinės kultūros vystymui (žr. 21 pav.). Daroma prielaida, kad viršininkams ir aukštesniems vadams svarbus darbuotojų tarpusavio ryšio palaikymas, vidiniai bendradarbiavimo sprendimai, tradicijų ir vertybių puoselėjimas.



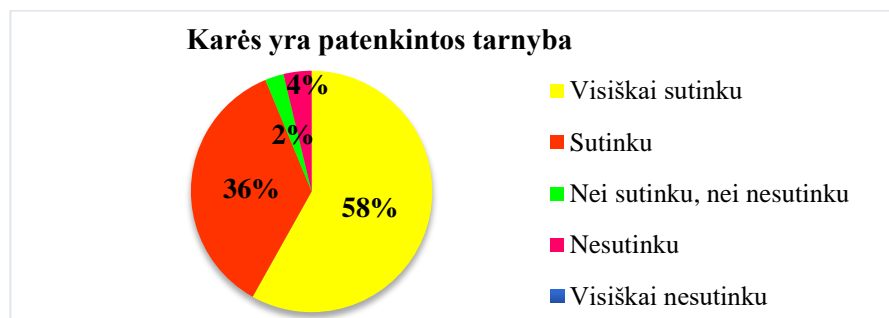
21 pav. Respondentų nuomonė apie vidinės kultūros puoselėjimą Karo medicinos tarnyboje

Siekiant iširti moterų tarnybos sąlygas, kurios daro įtaką karjerai ir darbuotojų pasitenkinimui, respondentų klausta: ar Karo medicinos tarnyboje už pasiektus rezultatus profesinėje srityje, pastangas ir atsakingą tarnybą skatinama padėkomis, dovanomis, pagyrimais (žr. 22 pav.). Apklauso rezultatai atskleidė, kad 77 proc. tyrime dalyvavusių karių visiškai sutinka, jog Karo medicinos tarnyboje skatinama už pastangas, pasiekimus profesinėje srityje bei atsakingą užduočių vykdymą. Išsiaiškinta, kad tik 3 proc. respondentų nesutiko su pateiktu teiginiu.



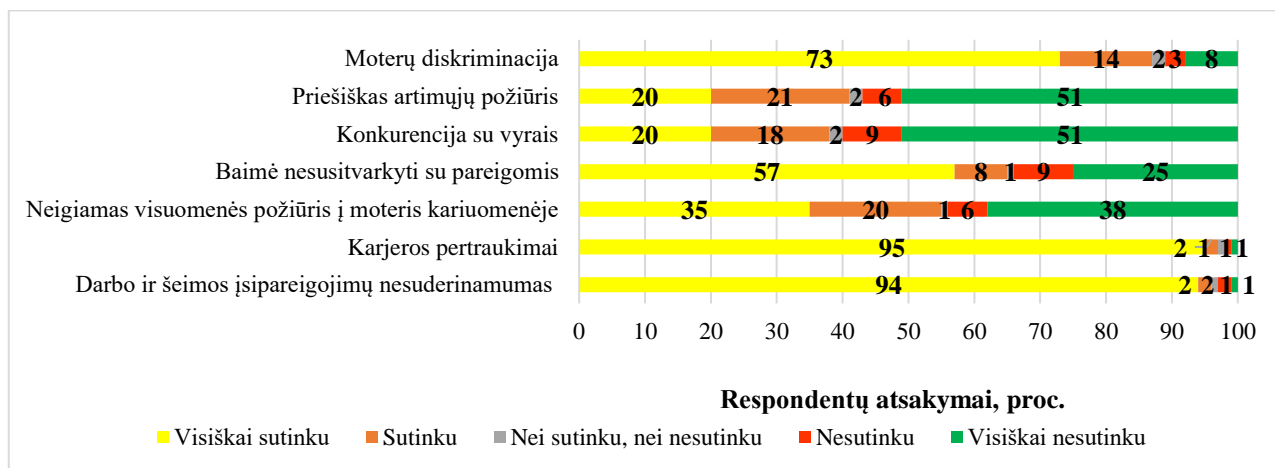
22 pav. Respondentų nuomonė apie karių skatinimą tarnyboje

Remiantis apklausos duomenimis, tik 4 proc. respondentų nepatenkinti darbu Karo medicinos tarnyboje (žr. 23 pav.). Daroma prielaida, kad analizuojama tarnyba sudaro tinkamas sąlygas moterų darbui, todėl 58 proc. apklaustųjų visiškai patenkintos savo darbo vieta.



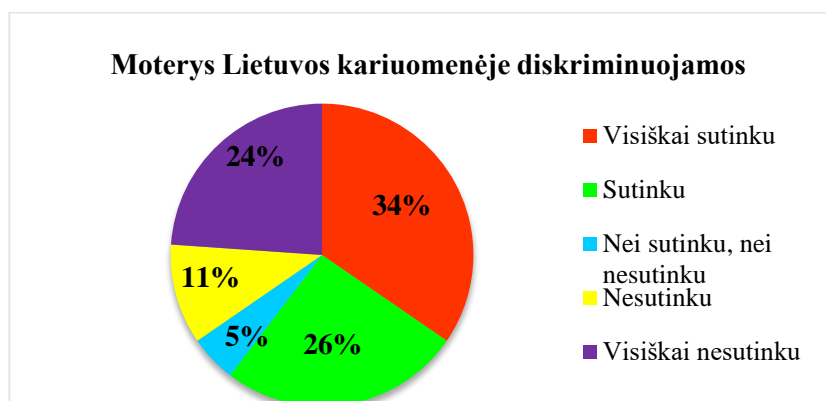
23 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu tarnyboje

Apklausoje rezultatai atskleidė, kad 95 proc. respondentų mano, jog didžiausia kliūtis moters karjere – karjeros pertraukimai (vaiko priežiūros, motinystės atostogos) (žr. 24 pav.). Identifikuota, jog antra pagal svarbą kliūtis, kurią nurodė 94 proc. tyrime dalyvavusių karių – darbo ir šeimos įsipareigojimų nesuderinamumas. Svarbu pabrėžti, kad 73 proc. respondentų išskiria ir moterų diskriminaciją, kuri daro neigiamą įtaką karjerai ir suprantama kaip tyčinis aukštesnių pareigų nesuteikimas, moters pasiekimų nepripažinimas ir nuvertinimas bei draudimai dalyvauti kvalifikacijos kursuose tik todėl, kad jos moterys.



24 pav. Respondentų nuomonė apie moters karjeros kliūtis tarnyboje

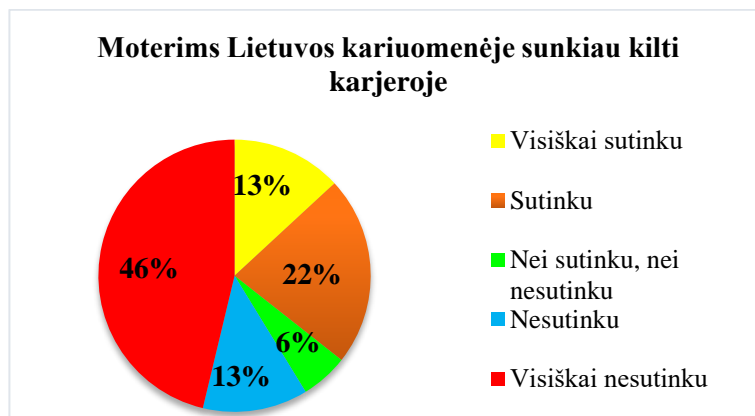
Išsiaiškinta, kad moterų diskriminacija yra viena pagrindinių kliūčių jų karjere (žr. 24 pav.), kuri egzistuoja ir Lietuvos kariuomenėje (žr. 25 pav.). Pabrėžiama, kad tik 24 proc. tyrime dalyvavusių Karo medicinos tarnybos karių (38 moterys) visiškai nesutinka, jog tarnyboje moterys diskriminuojamos, o didžioji dalis respondentų (96 moterys) sutinka su vyraujančia diskriminacijos problema (34 proc. visiškai sutinka, 26 proc. sutinka).



25 pav. Moterų diskriminacijos vertinimas Karo medicinos tarnyboje

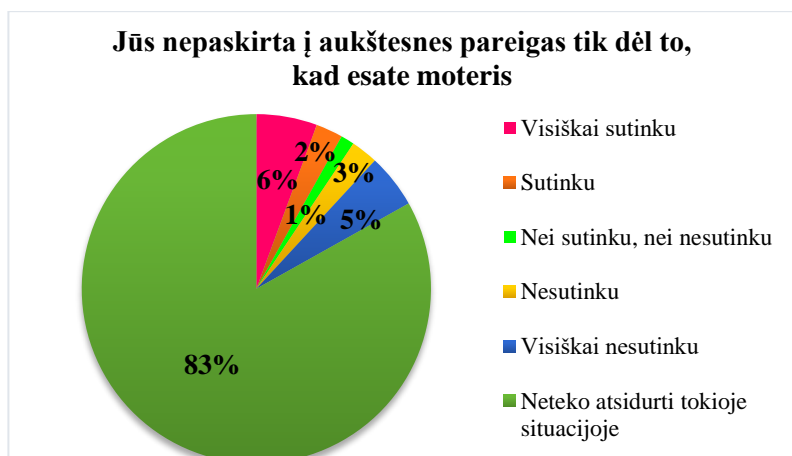
Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, su teiginiu, jog Lietuvos kariuomenėje moterims sunkiau siekti karjeros nei vyrams, visiškai sutiko 13 proc., sutiko 22 proc. respondentų (iš viso pritarė 57

moterys) (žr. 26 pav.). Atkreiptinas dėmesys, kad karinių laipsnių teikimas, kuris didžiąja dalimi nulemia ir darbo užmokesčio dydį, reglamentuojamas Lietuvos kariuomenės vado įsakymais ir Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įstatymu *Dėl aukštesnių karinių laipsnių suteikimo kareiviams (jūreiviams) ir puskarininkiams*, tačiau moterys karjerą sieja ne tik su materialiniais dalykais.



26 pav. Respondentų nuomonė apie moterų karjerą Lietuvos kariuomenėje

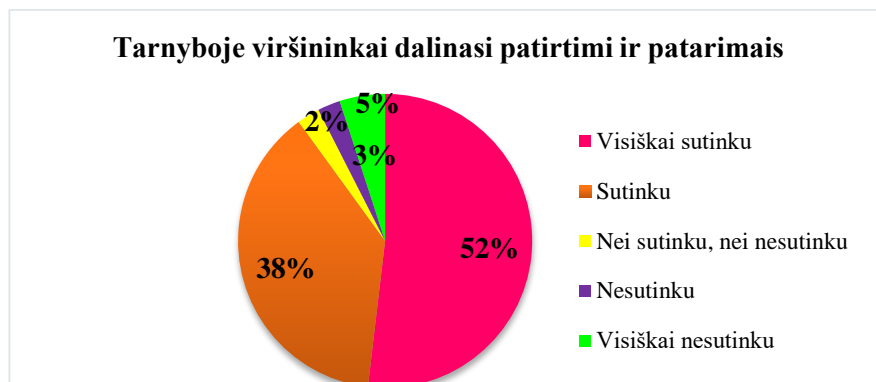
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik 8 proc. (6 proc. visiškai sutinka, 2 proc. sutinka su pateiktu teiginiu) Karo medicinos tarnybos karių buvo atsidūrusios tokioje situacijoje, kai ji nepaskiriama į aukštesnes pareigas tik dėl to, jog yra moteris (žr. 27 pav.). Daroma išvada, kad analizuojamoje tarnyboje, moterų diskriminacija pasireiškia ne dėl aukštesnių pareigų nesuteikimo (tai buvo teigiama ir nustatyta analizuojant diskriminacijos klausimą Lietuvos kariuomenėje (žr. 25 pav.)), bet apima tyčinį moters pasiekimų nepripažinimą ir nuvertinimą bei draudimą dalyvauti įvairiuose renginiuose tik todėl, kad jos moterys.



27 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę būti paskirtai į aukštesnes pareigas

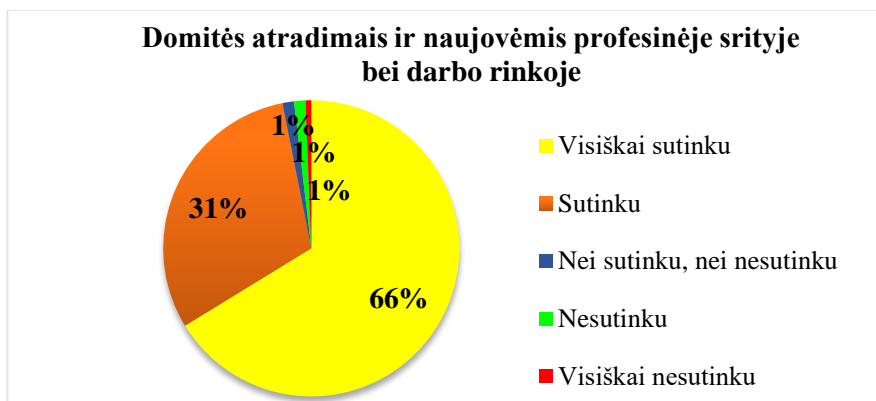
Respondentų nuomone (52 proc. visiškai sutinka, 38 proc. sutinka), Karo medicinos tarnyboje viršininkai dalinasi savo patirtimi bei patarimais (žr. 28 pav.). Teorinėje darbo dalyje 2.2.1. buvo minėta, kad tai vienas pagrindinių šių dienų asmenybės siekių ir tobulėjimo būdų. Pasitarimai su vadais ir

viršininkais gali padėti efektyviau atlikti pavestas užduotis bei spręsti susidariusias problemas, formuoja darnų kolektyvą ir kuria gerą darbo atmosferą. Daroma prielaida, kad moterys Karo medicinos tarnyboje yra patenkintos darbu (žr. 23 pav.), teigiamai vertina vidinę kultūrą (žr. 21 pav.), nes jų viršininkai nusiteikę padėti, pamokyti ir dalintis turimomis žiniomis.



28 pav. Respondentų nuomonė apie viršininkų pagalbą tarnyboje

Teorinėje darbo dalyje 2.2.2. buvo minėta, kad vienas iš išorinių veiksnių, kuris lemia moters karjerą – tai ekonominė šalies padėtis ir jos įtaka darbo rinkai, todėl kiekvienas siekiantis karjeros asmuo privalo domėtis naujovėmis ir vyraujančiomis darbo tendencijomis, kad būtų pasiruošęs pokyčiams ir didintų savo konkurencingumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 97 proc. respondentų domisi naujais atradimais ir vyraujančiomis naujovėmis profesinėje srityje bei darbo rinkoje (žr. 29 pav.). Daroma išvada, kad Karo medicinos tarnyboje dirbančios moterys pasižymi žinių ir tobulėjimo troškimu.



29 pav. Respondentų siekis įgauti žinių

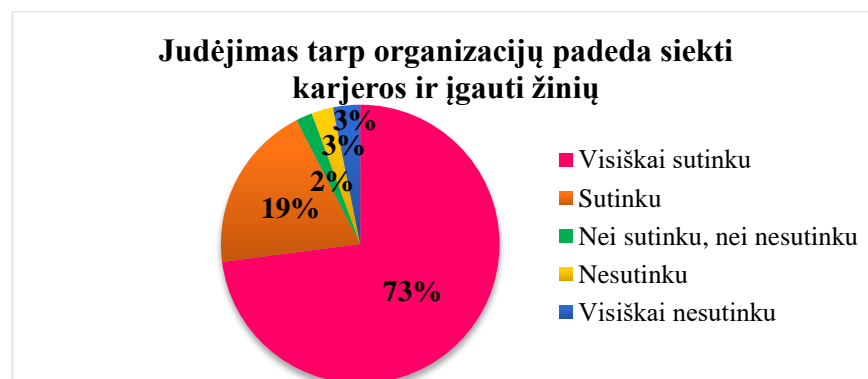
Remiantis tyrimo rezultatais, 89 proc. respondentų lavina savo įgūdžius ir gebėjimus ne tik darbo metu (žr. 30 pav.). Daroma išvada, kad Karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų darbo specifika reikalauja nuolatos tobulėti.



30 pav. Respondentų siekis atnaujinti įgūdžius bei gebėjimus ne darbo metu

Karo medicinos tarnybos karės aktyviai dalyvauja įvairiose medikų konferencijose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose. Siekiant užtikrinti aukštą paslaugų kokybę ir karių karinį pasirengimą, nuolat investuojama į žmogiškuosius išteklius, žinių ir įgūdžių atnaujinimą bei jų pritaikymą darbinėje veikloje. Tik 1 respondentas (1 proc. apklaustųjų) iš visų dalyvavusių internetinėje apklausoje nebuvo dalyvavęs jokiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ar seminaruose dirbant Karo medicinos tarnyboje. Tyrimas atskleidžia, kad analizuojamos tarnybos vadams svarbu, kad kariai būtų pasiruošę naujiems iššūkiams ir neatsiliktų nuo naujovių, sektų pokyčius.

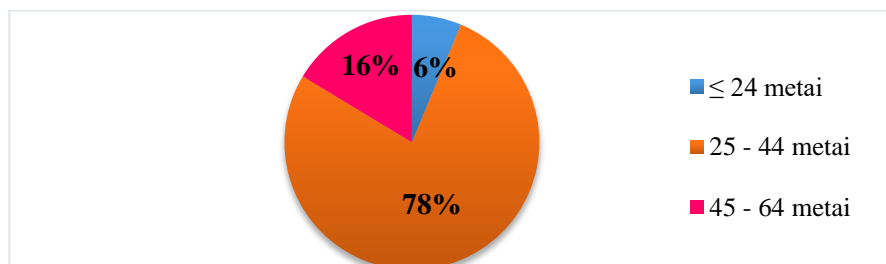
Išsirta, kad 73 proc. respondentų visiškai sutinka, jog keičiant darbo vietas, tarnybos vietas ir pareigas įgaunama patirties bei žinių, o tai padeda siekti karjeros aukštumų (žr. 31 pav.). Tik 6 proc. dalyvavusių tyrime karių nesutinka su organizacijų keitimo nauda karjerai (3 proc. visiškai nesutinka, 3 proc. nesutinka), o 2 proc. respondentų nėra tikri ar tai padeda tobulėti ir įgauti naujų žinių, ar ne. Atkreipiamas dėmesys, kad vadovaujantis *LR krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu* (1998), Lietuvos kariuomenėje vadai ir štabų karininkai tose pačiose pareigose būna ne ilgiau nei 3 metus, o toks sprendimas grindžiamas naujų žinių įgavimu, įgūdžių lavinimu ir nuolatiniu tobulėjimu.



31 pav. Respondentų požiūris į judėjimą tarp skirtingų organizacijų

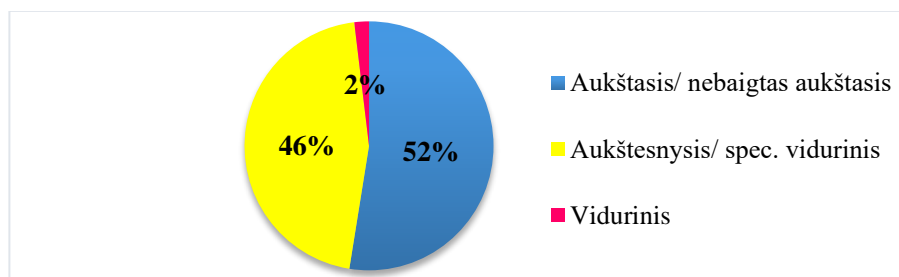
Žmogus dar būdamas mokykloje pradeda planuoti savo profesinio pasirinkimo kelią ir jį užbaigia, kai nutraukia darbinę veiklą. Pasak D. E. Superio (1961), asmenybės profesinė veikla suskirstyta į keletą etapų, kurie atspindi tam tikrą žmonių elgseną: augimo stadija (iki 14 m.); tyrinėjimų ir

eksperimentavimo stadija (iki 24 metų); įsitvirtinimo stadija, kai įgyjama konkreti darbo patirtis, užsitikrinamos darbo pozicijos ir aktyvus siekiama paaukštinimų (nuo 25 iki 44 metų); išlaikymo stadija, kai norima ne tik išsaugoti užimamas pozicijas darbe, bet ir jas pagerinti, tačiau orientuojantis toje pačioje profesinėje srityje (nuo 45 iki 64 metų); silpnėjimo stadija, kuri apima išėjimą į pensiją (nuo 65 metų). Atsižvelgiant į pateiktas profesinės veiklos stadijas, tyrimui sudarytos amžiaus gairės ir iširta, jog tyrime dalyvavo 78 proc. įsitvirtinimo stadijai, 16 proc. silpnėjimo stadijai ir 6 proc. tyrinėjimų stadijai priklausančių karių (žr. 32 pav.).



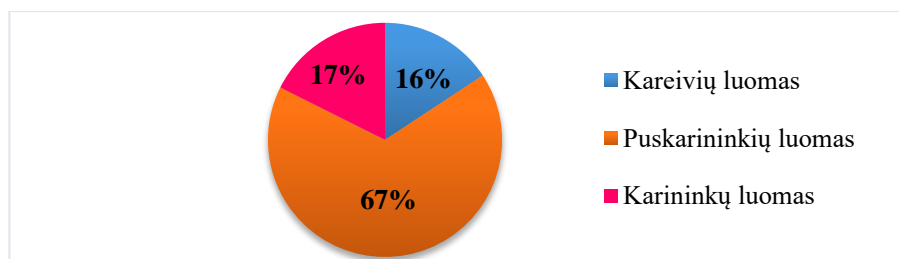
32 pav. Respondentų amžius, metais

Daugiau nei pusė tyrimo dalyvių turi aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (52 proc. respondentų), 46 proc. tyrime dalyvavusių karių aukštesnįjį arba spec. vidurinį išsilavinimą ir tik 2 proc. respondentų Karo medicinos tarnyboje dirba įgiję vidurinį išsilavinimą (žr. 33 pav.).



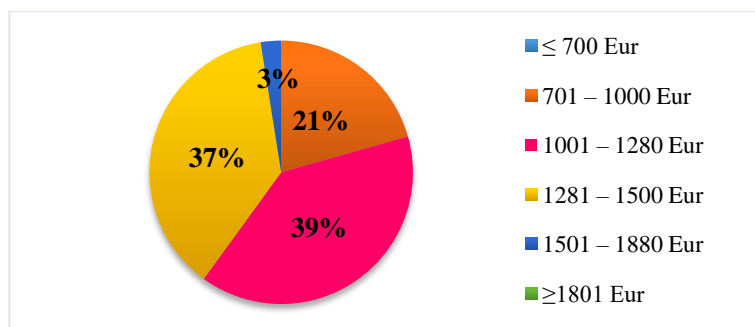
33 pav. Respondentų išsimokslinimas

Moters karjerą lemiančių veiksnių tyrime dalyvavo 67 proc. respondentų puskarininkių, 17 proc. respondentų karininkų ir 16 proc. respondentų kareivių (žr. 34 pav.).



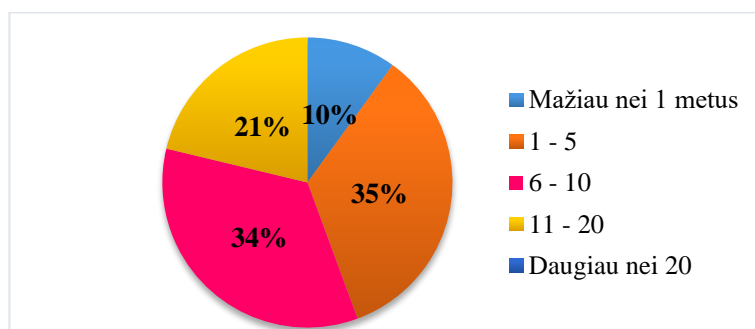
34 pav. Respondentų karinis laipsnis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Karo medicinos tarnyboje 39 proc. respondentų uždirba nuo 1001 iki 1280 Eur per mėnesį, 37 proc. respondentų nuo 1281 iki 1500 Eur per mėnesį, 21 proc. respondentų nuo 701 iki 1000 Eur per mėnesį ir 3 proc. respondentų mažiau nei 700 Eur per mėnesį (žr. 35 pav.). Pabrėžiama, kad analizuojamoje tarnyboje darbo užmokestis priklauso nuo karinio laipsnio, ištarnautų metų, turimos kvalifikacijos bei priklausymo specialiesiems greito reagavimo būriams ir dalyvavimo įvairiose pratybose.



35 pav. Respondentų darbo užmokestis

Tyrimo dalyvavo respondentai iš kurių 35 proc. Karo medicinos tarnyboje dirba nuo 1 iki 5 metų, 34 proc. nuo 6 iki 10 metų, 21 proc. nuo 11 iki 20 metų ir 10 proc. mažiau nei 1 metus (žr. 36 pav.).



36 pav. Respondentų tarnavimo trukmė Karo medicinos tarnyboje

Įvertinus respondentų atsakymus, siekiama nustatyti ar yra priklausomybė tarp Karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų išsilavinimo ir gaunamo darbo užmokesčio. Sudaryta kintamųjų požymių priklausomumo lentelė (žr. 2 PRIEDAS), kuri atskleidė, kad aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčios 4 karės uždirba nuo 1501 Eur iki 1880 Eur, 34 karės uždirba nuo 1281 Eur iki 1500 Eur. Tyrimo dalyvavusios 25 moterys su aukštesniu arba spec. viduriniu išsilavinimu uždirba nuo 1281 Eur iki 1500 Eur ir 37 karės nuo 1001 Eur iki 1280 Eur. Su viduriniu išsilavinimu tyrimo dalyvavusios respondentės uždirba nuo 701 Eur iki 1000 Eur.

Tikriname hipotezę:

Ho: moterų išsimokslinimas ir darbo užmokestis yra nepriklausomi.

Ha: moterų išsimokslinimas ir darbo užmokestis nėra nepriklausomi.

Atsižvelgiant į nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatus (žr. 3 PRIEDAS), nulinę hipotezę galime atmesti, kadangi $p=0,007 < 0,05$ (*Pearson'o Chi-Square*). Moterų išsimokslinimas ir darbo užmokesčio dydžiai statistiškai reikšmingai priklausomi. Nustatyta, kad tarp kintamųjų yra labai silpnas neigiamas ryšys. Spearman'o (Spearman Correlation) ryšio stiprumo koeficientas lygus $-0,099$ (žr. 4 PRIEDAS).

Analizuojant respondenčių darbo užmokestį ir išdirbį Karo medicinos tarnyboje nustatyta, kad didžioji dalis ilgiau tarnaujančių karių gauna didesnę darbo užmokestį (žr. 5 PRIEDAS). Nuo 1501 Eur iki 1880 Eur uždirba 3 tyrime dalyvavusios moterys, kurios tarnauja Karo medicinos tarnyboje nuo 11 iki 20 metų. Pastebėta, kad 1 respondentė uždirba nuo 701 Eur iki 1000 Eur, kuri analizuojamoje tarnyboje dirba nuo 11 iki 20 metų.

Tikriname hipotezę:

Ho: karių darbo užmokestis ir išdirbti metai Karo medicinos tarnyboje yra nepriklausomi.

Ha: karių darbo užmokestis ir išdirbti metai Karo medicinos tarnyboje nėra nepriklausomi.

Atsižvelgiant į nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatus (žr. 6 PRIEDAS), nulinę hipotezę galime atmesti, kadangi $p=0,000 < 0,05$ (*Pearson'o Chi-Square*). Karių darbo užmokestis ir išdirbti metai Karo medicinos tarnyboje statistiškai reikšmingai priklausomi. Nustatyta, kad tarp kintamųjų egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Spearman'o (Spearman Correlation) ryšio stiprumo koeficientas lygus $0,505$ (žr. 7 PRIEDAS).

Analizuojant respondenčių išsimokslinimo ir turimo karinio laipsnio priklausomumą atskleista, kad daugiausia su aukštuoju/ nebaigtu aukštuoju išsilavinimu tyrime dalyvavo 24 karininkės (žr. 8 PRIEDAS). Aukštesnįjį arba spec. vidurinį išsilavinimą turi didžioji dalis puskarininkių (59 respondentės), o su viduriniu išsilavinimu tyrime dalyvavo tik 2 kareivės ir 1 puskarininkė.

Tikriname hipotezę:

Ho: karių išsimokslinimas ir turimas karinis laipsnis yra nepriklausomi kintamieji.

Ha: karių išsimokslinimas ir turimas karinis laipsnis nėra nepriklausomi kintamieji.

Atsižvelgiant į nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatus (žr. 9 PRIEDAS), nulinę hipotezę galime atmesti, kadangi $p=0,001 < 0,05$ (*Pearson'o Chi-Square*). Karių išsimokslinimas ir turimas karinis laipsnis statistiškai reikšmingai priklausomi. Nustatyta, kad tarp kintamųjų egzistuoja silpnas neigiamas ryšys. Spearman'o (Spearman Correlation) ryšio stiprumo koeficientas lygus $0,239$ (žr. 10 PRIEDAS).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad Karo medicinos tarnyboje dirbančios moterys karjerą sieja ne tik su aukštu darbo užmokesčiu, bet ir su psichologiniu pasitenkinimu, kuris atskleidžia vidinius asmenybės būdo bruožus, interesus. Tyrime dalyvavusioms karėms svarbu atnaujinti įgūdžius, kelti kvalifikaciją ir mokytis, todėl jos suinteresuotos dalyvauti seminaruose bei konferencijose. Daroma prielaida, kad darbovietė jas motyvuotų ir išlaikytų, jei būtų sudaromos sąlygos reguliariems kursams, tarnybinėms komandiruotėms, stažuotėms ir mokymuisi. Respondentės siekia tobulėti ir įgauti naujų

žinių sekdamas naujienas darbo rinkoje, profesinėje srityje bei atsižvelgdamos į kolegų ir vadų patarimus.

Remiantis tyrimo rezultatais, karės nenori priklausyti nuo vyrų. Kintanti aplinka, pokyčiai daro įtaką moterų sprendimams, jos nenori būti tokioje situacijoje, kai lieka vienos ir negali pačios savimi pasirūpinti. Karo medicinos tarnybos karės dirbdamos, išnaudodamos savo stipriąsias puses ir eliminuodamos silpnąsias, tikslingai siekdamos užsibrėžtų tikslų, tikisi nepriklausomybės ir lygių teisių bei galimybių su partneriu tiek karjeroje, tiek šeimoje.

Atskleista, kad karės visiškai neigiamai vertina pokyčius ir naujoves, kurie sukelia stresą ir įtampą darbe bei išskiria, kad šeimos ir darbo įsipareigojimų nesuderinamumas – viena pagrindinių kliūčių moters karjeroje. Vadų ir vyriausybės dėmesio bei sprendimų reikalaujanti problema – tai komplikotos vaiko auginimo ir priežiūros atostogų tvarkos. Daroma išvada, kad motinystė daugumai karių reiškia riziką prarasti turėtą padėtį tarnyboje. Respondentės prie galimų moters karjeros kliūčių išskyrė diskriminaciją, kas atskleidžia, jog šalyje egzistuojantys lyčių lygybės nutarimai ir įstatymai funkcionuoja tik formaliai, tačiau praktinėje veikloje realiai neįgyvendinami.

Pabrėžiama, kad Karo medicinos tarnyboje puoselėjama vidinė kultūra, investuojama į žmonių motyvaciją, jų skatinimą, vykdomas siuntimas į konferencijas ir seminarus, atsižvelgiama į darbuotojų interesus ir asmenines savybes jas paskiriant į tarnybos vietą ar parenkant darbo poziciją.

Išsamesniam tyrimui reikėtų atlikti kokybinį tyrimą, kuris papildytų atliktos internetinės apklausos rezultatus ir padėtų nustatyti priemones bei būdus, kurie ženkliai sumažintu esamas moters karjeros kliūtis. Galimas kokybinis tyrimas su tarnybos vadais (diskusijos focus grupėje), siekiant priimti sprendimus, padėsiančius moterims suderinti tarnybos ir šeimos interesus, lengviau įsitraukti į darbą po vaiko priežiūros ar gimdymo atostogų. Tyrimą reikėtų atlikti ir užsienio valstybių karinėse organizacijose, kad būtų galima nustatyti globalias problemas bei jų sprendimo būdus ir tai pritaikyti ne tik Karo medicinos tarnyboje dirbančioms moterims.

IŠVADOS

1. Moters karjeros vystymosi procesui ir sėkmei įtaką daro vidiniai (išsilavinimas ir kvalifikacija, turimi įgūdžiai bei patirtis, asmeninės savybės, vertybės ir nuostatos, tikslai ir lūkesčiai) bei išoriniai (šėimos bei aplinkinių požiūriai ir nuostatos, ekonominė situacija, politinė ir teisinė sistema, organizacija) veiksniai. Vidiniams moters karjeros veiksniams priskiriamas savęs pažinimas, stipriųjų ir silpnųjų savybių, vertybių identifikavimas ir nuolatinis mokymasis, kai lavinami turimi išsimokslinimo pagrindai bei siekiama įgūdžių lavinimo, patirties įgavimo judant tarp skirtingų organizacijų, dirbant skirtingose pareigose bei pozicijose; Išoriniams: šėimos įtaka, kuri nuo mažens formuoja vaikų mąstymą ir sudaro pradmenis tolimesniems jų sprendimas bei pasirinkimui; šėimos ir darbo interesų derinimas; darbo rinkos padėtis, profesijų paklausa ir ekonominės sąlygos (ekonominio ciklo laikotarpis); visuomenės požiūris į dirbančią moterį, vyraujantys lyčių stereotipai; organizacijos požiūris į darbuotoją moterį, jos vertybes bei poreikius, tinkamų darbo sąlygų ir į individą orientuotų motyvavimo sistemų sukūrimas ir pritaikymas.
2. Analizuojant pagrindines moters karjeros kliūti, nustatyta, kad: šėimos ir darbo derinimo sunkumai (nelankstus darbo grafikas, darbas švenčių dienomis, vaikų darželio problemos); moterų diskriminacija (aukštesnių pareigų nesuteikimas dėl lyties, pasiektų rezultatų nepripažinimas, moters gebėjimų nuvertinimas, užgauliojimai, priekabiavimas) ir susidariusios „stiklo lubos“ (susidaro dėl vyraujančių stereotipų, sėkmingų moters karjeros pavyzdžių nutylėjimo, skirtingo merginų ir vaikinių auklėjimo bei ugdymo); moters karjeros pertraukimai (vaikų priežiūros, motinystės atostogos); visuomenėje susiformavę ir vyraujantys lyčių profesijų stereotipai („moteris privalo rūpintis namais, o vyrai dirbti“).
3. Išsiaiškinta, kad dėl moterų karjeros specifiškumo (karjeros pertrūkiai, darbo ir šėimos suderinamumo problema), tinkamiausias moterų įsitvirtinimui darbo rinkoje – kaleidoskopinės karjeros modelis, kuriame atsižvelgiama į individualius moters poreikius ir lūkesčius bei balanso išlaikymą tarp karjeros ir šėiminio gyvenimo. Modernesnis nei tradicinės karjeros supratimas, remiasi psichologinio pasitenkinimo palaikymu, moralinėmis vertybėmis ir profesiniu mobilumu siekiant įgauti patirties bei žinių. Orientacija į individualias moters vertybes, lūkesčius ir prioritetus, o ne į organizacinės karjeros normas padeda užtikrinti sėkmę tikslų siekime, efektyviau vystyti moters karjerą bei tobulėjimą.
4. Atliktas moters karjeros veiksmų tyrimas atskleidė, kad Karo medicinos tarnybos karės:
 - 4.1. karjerą tapatina su materialine nauda, aukštu atlyginimu, mokslo ir tobulėjimo siekimu bei psichologiniu pasitenkinimu.
 - 4.2. siekia užsitikrinti savo ateitį finansiškai ir tai identifikuoja jų troškimą būti nepriklausomomis.
5. Žinių, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikis suprantamas kaip investavimas į savo ateitį, noras patenkinti vidinius poreikius. Nustatyta, kad labiausiai karių karjerą lemia vienas iš vidinių veiksmų

– išsilavinimas ir įgūdžių atnaujinimas, o išorinių veiksnių grupėje pasireiškė darbo sąlygos ir šeimos bei artimųjų požiūriai.

6. Nustatyta, kad egzistuoja statistiška reikšminga priklausomybė tarp: Karo medicinos tarnyboje dirbančių moterų išsilavinimo ir gaunamo darbo užmokesčio, t.y. didėjant išsilavinimo lygiui, didėja gaunamas darbo užmokestis; respondenčių išdirbio Karo medicinos tarnyboje ir darbo užmokesčio, t. y. didėjant išdirbio metams, didėja gaunamas darbo užmokestis; respondenčių išsimokslinimo ir turimo karinio laipsnio, t.y. didėjant išsilavinimo lygiui, didėja karinis laipsnis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatus ir suformuluotas išvadas, pateikiamos šios rekomendacijos:

1. **Siekiant atsižvelgti į karių vidines vertybes, lūkesčius bei poreikius, tarnyboje turi būti:** sudaromos palankios sąlygos ne tik dirbti, bet ir mokytis, kelti kvalifikaciją. Atrankos į komandiruotes, nemokamą (tarnybos apmokamą) mokslą turi būti pagrįstos atvirai skelbiamais kriterijais, kurie atspindėtų ko reikia karėms, norinčioms tobulėti ir pasinaudoti tarnybos teikiamomis galimybėmis. Reikia įvertinti ir atsižvelgti į individualius žmogaus gebėjimus, interesus ir lūkesčius, o ne tik į užimamą postą ar pareigas. Galima daryti kasmetinius darbuotojų karjeros planus, kuriuose atspindėtų mokslo ir praktikos galimybes. Įgūdžių atnaujinimas ir naujų žinių suteikimas veiktų kaip motyvavimo sistema orientuota į individą.
2. **Siekiant padidinti komandiruočių skaičių ir kelti darbuotojų kvalifikaciją bei kompetencijas Karo medicinos tarnybos vadė turėtų pasirašyti tarptautinius mainų susitarimus su užsienio šalių karinėmis organizacijomis, mokslo, inovacijų ir technologijų agentūromis.** Išvykimas dirbti į užsienį, leistų keistis informacija su kitų šalių kariais, įgauti patirties ir praplėstų ryšius, moterų akiratį, mąstymą. Bendradarbiavimas su mokslo, inovacijų ir technologijų agentūromis padėtų išleisti darbuotojus į ilgalaikes komandiruotes nepatiriant sąnaudų, nes jos kompensuoja patirtas žmogaus išlaidas ir atstato organizacijų lėšas, kurios buvo panaudotos mokslo ir kvalifikacijos kėlimo tikslais.
3. **Siekiant atnaujinti darbuotojų įgūdžius ir įgauti patirties, būtina organizuoti tarptautines karines ir medicinines konferencijas bei pratybas.** Į organizuojamus renginius rekomenduojama kviesti užsienio lektorius, profesorius, mokslininkus, kurie skaitytų karėms aktualius pranešimus, atskleistų moterų perspektyvas kariuomenėje. Konferencijos, seminarai ir kiti žinių teikiantys renginiai ne tik lavina moterų gebėjimus, bet ir paįvairina darbo rutiną, atskleidžia tarnybos rūpinimąsi karėmis.

4. **Siekiant karjeros galimybių identifikavimo ir aiškumo, turi būti apibrėžta pagal kokius kriterijus suteikiami paaukštinimai ir vadų bei viršininkų pozicijos.** Turi būti įvertinti gebėjimai, asmeninės savybės, o ne vadovaujamosi pažintimis ir vadų užtarimais. Galimas darbo tarybos įkūrimas iš įvairaus lygio karių (ne tik vadai ir viršininkai), kurie spręstų moterų diskriminacijos, darbo pozicijos keitimo, skatinimo klausimus ir priimtų objektyvius sprendimus.
5. **Siekiant užtikrinti moterų teisas ir ginti jų interesus, turi būti įkuriama moterų karių nepolitinė draugija.** Kareives, puskarininkes ir karininkes vienijanti moterų grupė, kuriame dalinamasi patarimais, patirtimi kaip įveikti šeimos ir darbo suderinimo sunkumus, karjeros kliūtis. Tai draugija, kurios narius jungia kariuomenė. Ji ne tik organizuotų įvairias ekskursijas, šeimos bei paramos renginius, švietimo seminarus, bet ir drauge spręstų moterų karjeros kliūčių probleminius klausimus (šeimyninės, psichologinės, finansinės problemos ir pn.). Tai padėtų karėms surasti bendraminčių, praplėsti pažinčių sąrašą, sužinoti apie egzistuojančias karjeros galimybes, jaustis saugesnėms kariuomenės sistemoje.
6. **Siekiant išspręsti šeimos ir karjeros derinimo problemą, karinės organizacijos turėtų inicijuoti vaikų priežiūros centrų, darželių įrengimą.** Netoli dalinių teritorijos ar tuščiose, nenaudojamose, bet kariuomenei priklausančiose patalpose įkurti vaikų ugdymo centrai padėtų užtikrinti vaikų priežiūrą, kai tėvai išskviečiami į netikėtas pratybas bei patikrinimus. Toks spendimas padėtų karėms be įtampos ir streso sugrįžti iš vaiko priežiūros atostogų bei išspręstu valstybinių darželių trūkumo problemas.
7. **Siekiant išspręsti moterų sugrįžimo į tarnybą po karjeros pertraukimų (motinystės, vaiko priežiūros atostogos) kliūtis, turi būti sudaromi lankstūs darbo grafikai, galimybė dirbti iš namų.** Tai demonstruotų pasitikėjimą darbuotoju ir jo atsakomybę. Šiam modelio veikimui būtina moters savikontrolė ir karių vertinimo sistema, kuri pagrįsta atliktų darbų rezultatais, o ne praleistu laiku tarnyboje.
8. **Siekiant didinti darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, karinės tarnybos privalo viešinti moterų pasiekimus ir jas tinkamai įvertinti už aukštus darbo rezultatus.** Moterų vieši apdovanojimai, padėkos padėtų rodyti pavyzdį kitoms karėms, kad jos irgi gali pasiekti aukštumų savo darbu ir atsidavimu, jei tinkamai atliks paskirtas užduotis. Tai veiktų kaip papildomas moterų motyvavimas stengtis bei siekti bendrų tarnybos ir asmeninių tikslų. Karinė tarnyba turėtų įtraukti kares į sprendimo priėmimo procesus, suteikti joms progą išsakyti savo nuomonę bei patikėti viršininkų pareigas, kad ateinančios naujos darbuotojos matytų galimybes tobulėti ir siektiną pavyzdį.

LITERATŪRA

- Afiouni, F. (2014). Women's careers in the Arab Middle East: Understanding institutional constraints to the boundaryless career view. *Career Development International*, 19(3), 314-336.
- Agyapong, V. I., Osei, A., Farren, C. K., & McAuliffe, E. (2015). Factors influencing the career choice and retention of community mental health workers in Ghana. *Human resources for health*, 13(1), 56.
- Ahad, L. R., & Gunter, H. (2017). Women in leader roles within higher education in Bangladesh. *Management in Education*, 31(3), 135-140.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Alonso-Almeida, M. D. M., Llach, J., Llach, J., Barquero, J. D., Barquero, J. D., ... & Bremser, K. (2016). Workforce and destination influence over hospitality industry performance. *EuroMed Journal of Business*, 11(3), 403-417.
- Andrikienė, L., & Vaičiūnienė, R. (2016). lyčių nelygybė lietuvoje: analizė ir vertinimas remiantis lyčių lygybės indeksu 2015 (eiGe). *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 2016, nr. 7 (1), p. 33-52. (būtinai, įvade)
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.
- Ashby, J. S., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 350-360.
- Bagdonas A., Rimkutė E. (2013). Anglų-lietuvių kalbų psichologijos žodynas. Nuostata. ISBN 978-609-459-226-3. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Lietuvi%C5%B3-angl%C5%B3-kalb%C5%B3-psichologijos-%C5%BEodinas.pdf/6b3068be-b97e-4566-bd67-0ff25ece0545>
- Bagdonienė, D., & Paulavičienė, E. (2010). SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACIJOS VADYBOS SISTEMOS INTEGRAVIMAS. *Economics & Management*.
- Barth, J. M., Guadagno, R. E., Rice, L., Eno, C. A., Minney, J. A., & Alabama STEM Education Research Team. (2015). Untangling Life Goals and Occupational Stereotypes in Men's and Women's Career Interest. *Sex Roles*, 73(11-12), 502-518.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Hall, D. T. (2004). The academic career: a model for future careers in other sectors?. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 241-262.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (1997). High flyers: glorious past, gloomy present, any future?. *Career Development International*, 2(7), 354-358.
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 65-76.
- Bernhardt, E. M. (2000, September). Female careers between employment and children. In *Document préparé pour le colloque: European Observatory on Family Matters, Séville* (pp. 15-16).
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705-725.
- Biddle, J. E., & Hamermesh, D. S. (1995). *Beauty, productivity and discrimination: lawyers' looks and lucre* (No. w5366). National Bureau of Economic Research.
- Bierema, L. L. (2016). Women's leadership: Troubling notions of the "ideal"(male) leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119-136.
- Bliekienė, R., Stundžienė, A. (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. *Verslas: teorija ir praktika*, (1), 5-17
- Brandt, M. L. (2017). Sustaining a career in surgery. *The American Journal of Surgery*.
- Businessdictionary.com (n. d.). Organization. [Žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus (n.d.). Career. [Žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/career>
- clark
- Clark, M. E., & Bower, J. D. (2016). Career Experiences of Women With Major Financial Barriers. *The Career Development Quarterly*, 64(4), 373-386.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Colman, A. M. (2015). *A dictionary of psychology*. Oxford University Press, USA.
- Crano, W. D., & Prislín, R. (Eds.). (2011). *Attitudes and attitude change*. Psychology Press.
- Činikienė, R. (2011). Karjeros moters galios išraiška ir pasiskirstymas šeiminiėje veikloje. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 2011, nr. 2 (2), p. 75-94.

- Čiutienė, R. (2006). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. *Daktaro disertacija*. [žiūrėta 2017-10-13]. Prieiga per internetą <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1812165/datastreams/MAIN/content>
- Čyžiūtė, J. (2007). Veiklios moters socialiniai vaidmenys šeiminių partnerystės kontekste. *Filosofija, Sociologija*, 2007(2).
- Day, T., & Tosey, P. (2011). Beyond SMART? A new framework for goal setting. *Curriculum Journal*, 22(4), 515-534.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Drew, S. A., & Smith, P. A. (1995). The learning organization: "change proofing" and strategy. *The learning organization*, 2(1), 4-14.
- Dromantaitė, A. (2012). PASITENKINIMO KARJERA VEIKSNIAI. *Socialinis darbas*, 11(2).
- Dromantaitė-Stancikienė, A., & Gineitienė, Z. (2010). MOTERŲ PADĖTIS LIETUVOJE SIEKiant KARJEROS. *Socialinių Mokslų Studijos*, 4(8).
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American psychologist*, 54(6), 408.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Enciklopedinis edukologijos žodynas (2007). Nuostata. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <http://enciklopedija.lt.enacademic.com/737/nuostata>
- European Parliament (2017). Plenary sitting. Report. [Žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0235+0+DOC+XML+V0//LT>
- Evans, C. D., & Diekmann, A. B. (2009). On motivated role selection: Gender beliefs, distant goals, and career interest. *Psychology of Women Quarterly*, 33(2), 235-249.
- Fortin, N. M. (2005). Gender role attitudes and the labour-market outcomes of women across OECD countries. *Oxford review of Economic Policy*, 21(3), 416-438.
- Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. *Frontiers in psychology*, 6.

- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Guan, Y., Zhuang, M., Cai, Z., Ding, Y., Wang, Y., Huang, Z., & Lai, X. (2017). Modeling dynamics in career construction: Reciprocal relationship between future work self and career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 21-31.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career Development International*, 19(6), 641-667.
- Guillon, O. (2017). Do Employees in the Cultural Sector Adhere More Strongly to Their Organization's Goals Than Employees in Other Sectors?. *International Journal of Arts Management*, 19(2), 4.
- Haynes, B., Haynes, B., Suckley, L., Suckley, L., Nunnington, N., & Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: an evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111-138.
- Harrell, M. C., & Miller, L. L. (1997). *New Opportunities for Military Women Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale* (No. RAND-MR-896-OSD). RAND CORP SANTA MONICA CA.
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- Hirschi, A. (2010). Positive adolescent career development: The role of intrinsic and extrinsic work values. *The career development quarterly*, 58(3), 276-287.
- Hudson, S., Bryson, D., & Michelotti, M. (2017). Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Relations Industrielles*, 72(2), 322.
- Yuen, M., Gysbers, N. C., Chan, R. M., Lau, P. S., & Shea, P. M. (2010). Talent development, work habits, and career exploration of Chinese middle-school adolescents: Development of the career and talent development self-efficacy scale. *High Ability Studies*, 21(1), 47-62.
- JANUŠAUSKIENĖ, D. (2016). Moterų diskriminacija moksle: „stiklinės lubos“ „stiklinės uolos“ „ugnies sienos“ ir „motinystės sienos“. *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*, 27(2), 132-139.
- Jarvis, P. S. (2003). Career Management Paradigm Shift: Prosperity for Citizens, Windfalls for Governments.

Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).

Karių teisių gynimo centras (2016). Karių atstovų susitikime Prahoje tema: moterų tarnybą NATO šalių karinėse pajėgose. [Žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.kariuteises.lt/lt/naujienos/kariu-atstovu-susitikime-prahoje-tema-moteru-tarnyba-nato-saliu-karinese-pajegose/3389>

Karjeros valdymo informacinės sistemos konsorciumas (n.d.). Apie karjeros valdymą. [Žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą <https://karjera.lt/web/guest/apie-karjeros-valdyma>

Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 19(4), 36-44

Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking Women's Leadership Potential: A Curricular Example for Developing Female Leaders in Academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272-302.

Korsakiene, R., & Smaliukiene, R. (2014). The implications of contemporary approaches toward career development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 422-426.

Laurel Wentz MS, R. D., & Pei-Yang Liu PhD, R. D. (2011). Females have a greater incidence of stress fractures than males in both military and athletic populations: a systemic review. *Military medicine*, 176(4), 420.

Lietuvių kalbos žodynas. Karjera. [Žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą <http://www.lkz.lt/Visas.asp?zodis=karjera&lns=-1&les=-1>

Lietuvos Respublikos Seimas (2011). Lietuvos Respublikos Švietimo įsakymas. (2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281) [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi>

Lietuvos vaikų ir jaunimo centras (n.d.). Smalsumas – žmogaus varomoji jėga. [Žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga per internetą <https://lvjc.lt/straipsnis/smalsumas-zmogaus-varomoji-jega/>

Lietuvos žmogaus teisių centras (2017). Lyčių (ne)lygybė ministerijose: moterų daugiau, tačiau vyrų sąlygos geresnės. [Žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą <http://manoteises.lt/straipsnis/lyciu-nelygybe-ministerijose-moteru-daugiau-taciau-vyru-salygos-geresnes/>

Lindberg, O., & Rantatalo, O. (2015). Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. *Human relations*, 68(4), 561-582.

- Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda.* [Žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
- Lockton, D. (2012). Attitudes, meaning, emotion and motivation in design for behaviour change.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2017). The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. *Journal of Career Development*, 0894845317698223.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.
- Miliauskienė, V., & Pivorienė, J. (2015). Rizikos grupei priklausančių paauglių ir jų tėvų tarpusavio santykių ypatumai.
- Moterų informacijos centras (n. d.) Sužinokite, kokia moterų padėtis Lietuvos didžiosiose įmonėse? [Žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <http://progress.lygus.lt/ar-zinai-kokia-moteru-padetis-lietuvos-didziosiose-imonese/>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88.
- Nijhof, W. J., & Streumer, J. (Eds.). (2012). *Key qualifications in work and education*. Springer Science & Business Media.
- Novelskaitė, A. (2016). RECONSIDERING THE FOUNDATIONS FOR GENDER EQUALITY ESTABLISHMENT TARGETED STRUCTURAL CHANGE IN RESEARCH AND INNOVATION IN THE BALTIC STATES. *Gender Studies & Research*, 14.
- Novelskaitė, A., & Purvaneckienė, G. (2009). Moterų ir vyrų mokslinių karjerų tendencijos Lietuvoje ir Suomijoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 22(22).
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: applications to executive coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253-276.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Career-training mentorship intervention via the Dreyfus model: Implication for career behaviors and practical skills acquisition in vocational electronic technology. *Journal of Vocational Behavior*.
- Oxford Dictionaries (n.d.). Career. [Žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą <https://en.oxforddictionaries.com/definition/career>
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 37(5), 604-622.

- Parker, P. (2002). Working with the intelligent career model. *Journal of employment counseling*, 39(2), 83-96.
- Patton, W., Bartrum, D. A., & Creed, P. A. (2004). Gender differences for optimism, self-esteem, expectations and goals in predicting career planning and exploration in adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2), 193-209.
- Pavan, R. (2011). Career choice and wage growth. *Journal of Labor Economics*, 29(3), 549-587.
- Petkevičiūtė, N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. Kaunas. ISBN 978-9955-12-973-8 (internetinis)
- Pinheiro, D. L., Melkers, J., & Newton, S. (2017). Take me where I want to go: Institutional prestige, advisor sponsorship, and academic career placement preferences. *PloS one*, 12(5), e0176977.
- Pitrėnaitė, B., & Orenius, A. (2005). Moters karjeros problema Lietuvos kariuomenėje. *Viešoji politika ir administravimas* 12.
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija*, 94. [Žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą http://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf
- Regan, M. C., & Roland, H. E. (1985). Rearranging family and career priorities: Professional women and men of the eighties. *Journal of Marriage and the Family*, 985-992.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Saadin, I., Ramli, K., Johari, H., & Harin, N. A. (2016). Women and Barriers for Upward Career Advancement—A Survey at Perak State Secretariat, Ipoh, Perak. *Procedia Economics and Finance*, 35, 574-581.
- Schoon, I., & Polek, E. (2011). Teenage career aspirations and adult career attainment: The role of gender, social background and general cognitive ability. *International Journal of Behavioral Development*, 35(3), 210-217.
- Schreiber, P. J. (1998). Women's career development patterns. *New directions for adult and continuing education*, 1998(80), 5-13.
- Schulz, D. J., & Enslin, C. (2014). The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations: Experiences With Cascading Gender Bias, the Double-Bind, and Unwritten Rules to Advancement. *SAGE Open*, 4(4), 2158244014558040.
- Scott, W. G. (1961). Organization theory: an overview and an appraisal. *The Journal of the academy of Management*, 4(1), 7-26.

- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Stancikiene, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viesoji Politika ir Administravimas*, (29). ISSN 1648-2603
- Statistic Brain Research Institute (2017) Women in the Military Statistics. [Žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.statisticbrain.com/women-in-the-military-statistics/>
- Stulgienė, A. (2011). PROJEKTYNĖS ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI. *Economics & Management*, 16.
- Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Šidlauskienė, V. (2005). „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje. *Lyčių studijos ir tyrimai*, 1, 17-22.
- Šilingienė, V. (2011). LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA INDIVIDUALIOS KARJEROS KONTEKSTE. *Economics & Management*, 16.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
- Tyyskä, V. (1998). Insiders and outsiders: women's movements and organizational effectiveness. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 35(3), 391-410.
- Tlairs, H. A. (2014). Between the traditional and the contemporary: careers of women managers from a developing Middle Eastern country perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20).

- Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 8-36.
- Ustinavičiūtė, L., Katkonienė, A., & Žemaitaitytė, I. (2011). VEIKSNIAI, SUSIJĘ SU SĖKMINGU KARJEROS PLANAVIMU IR PROFESIJOS PASIRINKIMU PAAUGLYSTĖJE. *Socialinis darbas*, 10(2).
- Valackienė, A. (2003). Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija. Sociologija*, 1, 49-57.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 300-309.
- Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., & Navickienė, L. (2015). Asmeninės karjeros valdymas studentui. Vilniaus universitetas. Vilnius ISBN 978-9955-613-93-0
- Viningienė, D. (2014). DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
- Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(34), 167-173.
- Waterman Jr, R. H. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), 87-95.
- Whitmarsh, L., Brown, D., Cooper, J., Hawkins-Rodgers, Y., & Wentworth, D. K. (2007). Choices and challenges: A qualitative exploration of professional women's career patterns. *The Career Development Quarterly*, 55(3), 225-236.
- Wilcox, C. (1992). Race, gender, and support for women in the military. *Social Science Quarterly*, 73(2), 310-323.
- Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012, nr. 64, p. 135-145.

PRIEDAI

Gerbiamos karės,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Monika Greičiūtė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti moters karjerą lemiančius veiksnius karo medicinos tarnyboje.

Visi Jūsų atsakymai anoniminiai, o gauti duomenys bus pateikti apibendrinta forma, kurioje nebus identifikuojamos tyrime dalyvavusios darbuotojos. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

IŠ ANKSTO AČIŪ UŽ BENDRADARBIAVIMĄ!

Pildymo instrukcija

Klausimyne prie kiekvieno teiginio žymėkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1. SU KUO JUMS ASOCIJUOJASI KARJERA? (galimi keli atsakymai)

- Aukštu atlyginimu
- Aukštų postų ir pareigų užėmimu
- Ekonominių poreikių patenkinimu
- Psichologiniu pasitenkinimu (individualios vertybės, nuostatos)
- Nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu
- Vadovavimu (galia, nurodymų ir užduočių skyrimas, žmonių valdymas)
- Aukštu socialiniu statusu (padėtis visuomenėje)

2. KOKIOMIS INDIVIDUALIOMIS BŪDO SAVYBĖMIS TURI PASIŽYMĖTI MOTERIS, SIEKIANČI KARJEROS KARO MEDICINOS TARNYBOJE? (galimi keli atsakymai)

- Atsakomybe
- Paklusnumu
- Ryžtingumu
- Lankstumu ir greita orientacija (pritaikymu prie dinamiškos aplinkos ir įvykių)
- Sumanumu
- Ištvermingumu
- Išmintingumu
- Komunikabilumu
- Pasitikėjimu savimi

3. KAS JUS LABIAUSIAI PASKATINO RINKTIS TARNYBĄ LIETUVOS KARIUOMENĖJE? (galimi keli atsakymai)

- Organizacijos įvaizdis.
- Šeimos tradicija.
- Geras atlyginimas ir galimybė užsidirbti.
- Nemokama sveikatos priežiūra.
- Noras tarnauti Tėvynei.

- Teikiamos socialinės garantijos.
- Tarnybos vieta.
- Nedarbas.
- Nepavyko niekur kitur įsidarbinti.

4. JŪSŲ SVARBIAUSI INTERESAI SIEKIANT KARJEROS? (galimi keli atsakymai)

- Tarnybos ir šeimos įsipareigojimų suderinamumas.
- Santykiai su tiesioginiu viršininku.
- Gera darbo atmosfera.
- Darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti materialinius poreikius.
- Statusas ir socialinis pripažinimas (kolegų, draugų, visuomenės).
- Galimybė išreikšti save, mokytis, atnaujinti įgūdžius.
- Įdomus, nemonotoniškas darbas.
- Psichologinis pasitenkinimas (darbas atitinkantis vidines savybes, vertybes, nuostatas).
- Darbas pagal lankstų darbo grafiką.
- Didėjantis atsakomybės lygis.
- Fizinis mobilumas (darboviečių keitimas, patirties įgavimas skirtingose organizacijose).

5. JŪSŲ NUOMONE, KIEK KIEKVIENAS IŠ ŽEMIAU IŠVARDYTŲ DALYKŲ YRA SVARBUS AR NESVARBUS SIEKIANT KARJEROS MOTERIMS KARO MEDICINOS TARNYBOJE?

(Pateikiami teiginiai, kurie Jums gali būti svarbūs arba nesvarbūs. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visai nesvarbu“ iki „Labai svarbu“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Atsakymą „Nežinau., Nei taip, nei ne“ žymėkite tik tuo atveju, jei tikrai nežinote. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį).

	Visai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu	Nežinau. Nei taip, nei ne
1. Moters individualūs tikslai ir lūkesčiai					
2. Glaudūs santykiai su tiesioginiais ir aukštesniais vadais					
3. Pažintys					
4. Individualios pastangos					
5. Išsilavinimas					
6. Žinios ir profesinė kompetencija					
7. Vidinės žmogaus savybės, nuostatos					
8. Nuopelnai					
9. Aplinkinių požiūris ir stereotipai apie moterį kariuomenėje					
10. Šeimos palaikymas ir paskatinimas					
11. Ekonominė padėtis šalyje					

6. DĖL KOKIŲ PRIEŽASČIŲ ATSIŠAKYTUMĖTE DARBO KARO MEDICINOS TARNYBOJE?
(galimi keli atsakymai)

- Profesinių iššūkių trūkumas
- Nėra galimybių tobulėti
- Bloga darbo atmosfera, jaučiama įtampa, stresas
- Nesutarimai su tiesioginiais vadais
- Tarnyboje neatsižvelgiama į Jūsų poreikius ir interesus
- Nėra stabilumo, vargina nuolatiniai iššūkiai ir išbandymai
- Nėra karjeros galimybių
- Netenkina darbo užmokestis
- Dėl tarnybos nelieta laiko šeimai
- Jūsų profesijai nepitaria artimieji

7. AR JŪSŲ PASIRINKIMĄ, TARNAUTI KARO MEDICINOS TARNYBOJE, TEIGIAMAI VERTINA ŠEIMA BEI ARTIMIEJI?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

8. JŪSŲ NUOMONE, KOKIĄ ĮTAKĄ JŪSŲ KARJERAI DARO ŠIANDIENINĖ DINAMIŠKA APLINKA IR TECHNOLOGIJŲ BEI INOVACIJŲ PLĖTRA?

(Pateikiami teiginiai, kurie dėl kintančios aplinkos ir technologijų bei inovacijų plėtros gali daryti teigiamą įtaką Jūsų karjerai arba neigiamą. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai teigiamą“ iki „Visiškai neigiamą“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį).

	Visiškai teigiamą	Teigiamą	Nei teigiamą, nei neigiamą	Neigiamą	Visiškai neigiamą
1. Keičiasi visuomenės ir organizacijų požiūriai, akcentuojama žinių ir kompetencijų svarba					
2. Didėjanti konkurencija darbo rinkoje					
3. Didėnė komandiruočių bei stažuotė skaičius					
4. Modernių technologijų taikymas veikloje					
5. Pokyčiai ir naujovės kelia įtampą bei stresą, sunku prisitaikyti.					
6. Išaugę kokybės reikalavimai					

9. AR SUTINKATE SU ŽEMIAU IŠVARDINTAIS TEIGINIAIS APIE KARO MEDICINOS TARNYBOS POŽIŪRĮ Į JŪSŲ INTERESUS IR ASMENINES SAVYBES? (Pateikiami teiginiai, su kuriais galite sutikti arba nesutikti. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai sutinku“ iki „Visiškai nesutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį).

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Stengiamasi parinkti Jums tinkamą tarnybos vietą					
2. Siūlomi abiem pusėms tinkami skatinimo būdai (lankstus darbo grafikas, kursai, ekskursijos, sporto užsiėmimai, sporto valandos).					
3. Parenkamas tokio turinio darbas, kuris padėtų Jums atsiskleisti					
4. Tarnyboje į Jūsų interesus neatsižvelgiama					

10. TARNYBOJE SKIRIAMAS PAKANKAMAS DĖMESYS VIDINĖS KULTŪROS PUOSELĖJIMUI.

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

11. KARO MEDICINOS TARNYBOJE UŽ PASIEKTUS REZULTATUS PROFESINĖJE SRITYJE, PASTANGAS IR ATSAKINGĄ TARNYBĄ ESATE SKATINAMI PADĖKOMIS, DOVANOMIS BEI PAGYRIMAIMS.

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

12. ESATE PATENKINTA DARBU KARO MEDICINOS TARNYBOJE.

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

13. AR SUTINKATE SU ŽEMIAU PATEIKTOMIS MOTERS KARJEROS KLIŪTIMIS? (Pateikiamos galimos moters karjeros kliūtys, su kuriomis galite sutikti arba nesutikti. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai sutinku“ iki „Visiškai nesutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį).

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Darbo ir šeimos įsipareigojimų nesuderinamumas					
2. Karjeros pertraukimai (vaiko gimdymo, priežiūros atostogos)					
3. Neigiamas visuomenės požiūris į moteris kariuomenėje					
4. Baimė nesusitvarkyti su pareigomis.					
5. Konkurencija su vyrais					
6. Priešiškas artimųjų požiūris (vyro, tėvų, vaikų)					
7. Moterų diskriminacija (šiam tyrimui diskriminacija suprantama, kai moteris neskiriama į aukštesnes pareigas, nesiunčiama į kvalifikacijos kursus dėl to, kad yra moteris, nuvertinami ir neigiami pasiekimai)					

14. MOTERYS LIETUVOS KARIUOMENĖJE YRA DISKRIMINUOJAMOS. (Šiame tyrimo diskriminacija suprantama, kai moteris neskiriama į aukštesnes pareigas, nesiunčiama į kvalifikacijos kursus dėl to, kad yra moteris, kai tvirtinama, kad moteris negali dirbti kariuomenėje)

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

15. MOTERIMS LIETUVOS KARIUOMENĖJE SUNKIAU KILTI KARJEROJE

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

16. JŪS ASMENIŠKAI BUVOTE NEPAŠKIRTA Į AUKŠTESNES PAREIGAS DĖL TO, JOG ESATE MOTERIS

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku
- Neteko atsidurti tokioje situacijoje

17. TARNYBOJE KOLEGOS IR VIRŠININKAI DALINASI SAVO PATIRTIMI, SUTEIKIA NAUDINGŲ PATARIMŲ BEI PADEDA SPRĘSTI IŠKILUSIAS PROBLEMAS

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

18. JŪS DOMITĖS ATRADIMAIS IR NAUJOVĖMIS SAVO PROFESINĖJE SRITYJE BEI DARBO RINKOJE

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

19. AR JUMS TEKĖ DALYVAUTI KVALIFIKACIJOS KĖLIMO KURSUOSE, MOKYMUOSE, KONFERENCIJOSE?

- Taip.
- Ne.

20. AR JŪS LAVINATE SAVO ĮGŪDŽIUS IR GEBĖJIMUS NE DARBO METU (savo noru ir savomis lėšomis lankotės kursuose, seminaruose, mokotės švietimo įstaigose)?

- Taip.
- Ne.

21. AR SUTINKATE SU NUOMONE, KAD JUDĖJIMAS TARP ORGANIZACIJŲ KEIČIANT DARBO VIETAS PADEDA SIEKTI KARJEROS IR ĮGAUTI ŽINIŲ BEI PATIRTIES?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

22. Jūsų amžius, metais:

- ≤ 24
- 25 - 44
- 45 - 64

23. Jūsų išsimokslinimas:

- Aukštasis/ nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis/ spec. vidurinis
- vidurinis

24. Jūsų karinis laipsnis

- Kareivių luomas
- Puskarininkių luomas
- Karininkų luomas

25. Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje

- ≤ 700 Eur
- 701 – 1000 Eur
- 1001 – 1280 Eur
- 1281 – 1500 Eur
- 1501 – 1880 Eur
- ≥1801 Eur

26. Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais:

- Mažiau nei 1 metus
- 1 – 5 metų
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

2 PRIEDAS. KINTAMŲJŲ JŪSŲ IŠSIMOKSLINIMAS IR JŪSŲ DARBO UŽMOKESTIS
POŽYMIŲ PRIKLAUSOMUMAS

Jūsų išsimokslinimas *Jūsų darbo užmokestis Karo medicinos tarnyboje Crosstabulation							
			Jūsų darbo užmokestis Karo medicinos tarnyboje				Total
			701 - 1000 Eur	1001 - 1280 Eur	1281 - 1500 Eur	1501 - 1880 Eur	
Jūsų išsimokslinimas	0	Count	0	1	1	0	2
		% within Jūsų išsimokslinimas	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		% within Jūsų darbo užmokestis	0.0%	1.6%	1.7%	0.0%	1.3%
		% of Total	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	1.3%
Aukstasis/ nebaigtas aukstasis		Count	20	25	34	4	83
		% within Jūsų išsimokslinimas	24.1%	30.1%	41.0%	4.8%	100.0%
		% within Jūsų darbo	60.6%	39.7%	56.7%	100.0%	51.9%
		% of Total	12.5%	15.6%	21.3%	2.5%	51.9%
Aukstesnysis/ spec. vidurinis		Count	10	37	25	0	72
		% within Jūsų išsimokslinimas	13.9%	51.4%	34.7%	0.0%	100.0%
		% within Jūsų darbo	30.3%	58.7%	41.7%	0.0%	45.0%
		% of Total	6.3%	23.1%	15.6%	0.0%	45.0%
Vidurinis		Count	3	0	0	0	3
		% within Jūsų išsimokslinimas	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within Jūsų darbo	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
		% of Total	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
Total		Count	33	63	60	4	160
		% within Jūsų išsimokslinimas	20.6%	39.4%	37.5%	2.5%	100.0%
		% within Jūsų darbo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.6%	39.4%	37.5%	2.5%	100.0%

3 PRIEDAS. CHI-KVADRATO TESTO REZULTATAI

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.662a	9	.007
Likelihood Ratio	22.559	9	.007
Linear-by-Linear Association	2.339	1	.126
N of Valid Cases	160		

a 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.

4 PRIEDAS. KINTAMŲJŲ RYŠIO STIPRUMO NUSTATYMAS

Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T _b	Approximate Significance
Interval by Interval Pearson's R	-.121	.080	-1.536	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.099	.080	-1.249	.000 ^c
N of Valid Cases	160			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

**5 PRIEDAS. KINTAMŲJŲ JŪSŲ DARBO UŽMOKESTIS IR KIEK LAIKO DIRBATE KARO
MEDICINOS TARNYBOJE POŽYMIŲ PRIKLAUSOMUMAS**

Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje * Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais Crosstabulation							
			Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais				Total
			Maziau nei 1 metus	1 - 5 metų	6 - 10 metų	11 - 20 metų	
Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje	701 - 1000 Eur	Count	15	14	3	1	33
% within Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje			45.5%	42.4%	9.1%	3.0%	100.0%
% within Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais			93.8%	25.5%	5.5%	2.9%	20.6%
		% of Total	9.4%	8.8%	1.9%	0.6%	20.6%
	1001 - 1280 Eur	Count	1	24	28	10	63
% within Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje			1.6%	38.1%	44.4%	15.9%	100.0%
% within Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais			6.3%	43.6%	50.9%	29.4%	39.4%
		% of Total	0.6%	15.0%	17.5%	6.3%	39.4%
	1281 - 1500 Eur	Count	0	16	24	20	60
% within Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje			0.0%	26.7%	40.0%	33.3%	100.0%
% within Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais			0.0%	29.1%	43.6%	58.8%	37.5%
		% of Total	0.0%	10.0%	15.0%	12.5%	37.5%
	1501 - 1880 Eur	Count	0	1	0	3	4
% within Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje			0.0%	25.0%	0.0%	75.0%	100.0%
% within Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais			0.0%	1.8%	0.0%	8.8%	2.5%
		% of Total	0.0%	0.6%	0.0%	1.9%	2.5%
Total		Count	16	55	55	34	160
% within Jūsų darbo užmokestis karo medicinos tarnyboje			10.0%	34.4%	34.4%	21.3%	100.0%
% within Kiek laiko dirbate karo medicinos tarnyboje, metais			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	10.0%	34.4%	34.4%	21.3%	100.0%

6 PRIEDAS. CHI-KVADRATO TESTO REZULTATAI

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	79.851a	9	.000
Likelihood Ratio	73.330	9	.000
Linear-by-Linear Association	45.384	1	.000
N of Valid Cases	160		

a 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.

7 PRIEDAS. KINTAMŪJŲ RYŠIO STIPRUMO NUSTATYMAS

Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	.534	.061	7.944	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.505	.066	7.351	.000 ^c
N of Valid Cases		160			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

**8 PRIEDAS. KINTAMŲJŲ JŪSŲ IŠSIMOKSLINIMAS IR KARINIS LAIPSNIS POŽYMIŲ
PRIKLAUSOMUMAS**

Jūsų išsimokslinimas * Jūsų karinis laipsnis Crosstabulation							
		Jūsų karinis laipsnis				Total	
		0	Kareiviai	Puskarininkiai	Karininkai		
Jūsų išsimokslinimas	0	Count	0	0	1	1	2
% within Jūsų išsimokslinimas		0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%	
% within Jūsų karinis laipsnis		0.0%	0.0%	0.9%	3.6%	1.3%	
% of Total		0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	1.3%	
Aukštasis/ nebaigtas aukštasis	Count	0	14	45	24	83	
% within Jūsų išsimokslinimas		0.0%	16.9%	54.2%	28.9%	100.0%	
% within Jūsų karinis laipsnis		0.0%	56.0%	42.5%	85.7%	51.9%	
% of Total		0.0%	8.8%	28.1%	15.0%	51.9%	
Aukstesnysis/ spec. vidurinis	Count	1	9	59	3	72	
% within Jūsų išsimokslinimas		1.4%	12.5%	81.9%	4.2%	100.0%	
% within Jūsų karinis laipsnis		100.0%	36.0%	55.7%	10.7%	45.0%	
% of Total		0.6%	5.6%	36.9%	1.9%	45.0%	
	Vidurinis	Count	0	2	1	0	3
% within Jūsų išsimokslinimas		0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%	
% within Jūsų karinis laipsnis		0.0%	8.0%	0.9%	0.0%	1.9%	
% of Total		0.0%	1.3%	0.6%	0.0%	1.9%	
Total		Count	1	25	106	28	160
% within Jūsų išsimokslinimas		0.6%	15.6%	66.3%	17.5%	100.0%	
% within Jūsų karinis laipsnis		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total		0.6%	15.6%	66.3%	17.5%	100.0%	

9 PRIEDAS. CHI-KVADRATO TESTO REZULTATAI

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	27.357 ^a	9	.001	
Likelihood Ratio	28.231	9	.001	
Linear-by-Linear Association	10.151	1	.001	
N of Valid Cases	160			

a 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.

10 PRIEDAS. KINTAMŪJŲ RYŠIO STIPRUMO NUSTATYMAS

Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	-.253	.072	-3.283	.001 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.239	.075	-3.098	.002 ^c
N of Valid Cases		160			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

**11 PRIEDAS. PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ TARNYBINIŲ ATLYGINIMŲ
DYDŽIAI (BAZINIAIS DYDŽIAIS)**

Karinis laipsnis	Koeficientas					
	tarnybos metai pagal laipsnį					
	1-ieji	2-ieji	3-ieji	4-ieji	5-ieji	6-ieji ir tolesni
Generolas leitenantas, viceadmirolas	22,3	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6
Generolas majoras, kontradmirolas	20,4	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7
Brigados generolas, flotilės admirolas	18,5	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8
Pulkininkas, jūrų kapitonas	15,8	16,1	16,4	16,4	16,4	16,4
Pulkininkas leitenantas, komandoras	13,4	13,7	14	14,3	14,6	14,6
Majoras, komandoras leitenantas	11,6	11,8	12	12,2	12,4	12,4
Kapitonas, kapitonas leitenantas	9,9	10,1	10,3	10,5	10,5	10,5
Vyresnysis leitenantas	8,9	9,1	9,3	9,3	9,3	9,3
Leitenantas	7,5	7,7	7,9	7,9	7,9	7,9
Seržantas majoras, vyresnysis laivūnas	11	11,3	11,6	11,9	12,2	12,2
Viršila, laivūnas	9,5	9,7	9,9	9,9	9,9	9,9
Štabo seržantas, štabo laivūnas, štabo seržantas specialistas, štabo laivūnas specialistas	8,5	8,7	8,9	8,9	8,9	8,9
Vyresnysis seržantas, vyresnysis seržantas specialistas	7,8	8	8	8	8	8
Seržantas, seržantas specialistas	7	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Grandinis	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Vyresnysis eilinis, vyresnysis jūreivis	6	6	6	6	6	6
Eilinis, jūreivis	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9
Jaunesnysis eilinis, jaunesnysis jūreivis	5,3	5,3	5,3	5,4	5,4	5,4

**12 PRIEDAS. PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ TARNYBINIŲ ATLYGINIMŲ
DYDŽIAI NUO 2018 M. LIEPOS 1 D. (BAZINIAIS DYDŽIAIS)**

Karinis laipsnis	Koeficientas					
	tarnybos metai pagal laipsnį					
	1-ieji	2-ieji	3-ieji	4-ieji	5-ieji	6-ieji ir tolesni
Generolas leitenantas, viceadmirolas	24,4	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7
Generolas majoras, kontradmirolas	22,3	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6
Brigados generolas, flotilės admirolas	20,2	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5
Pulkininkas, jūrų kapitonas	17,3	17,6	17,9	17,9	17,9	17,9
Pulkininkas leitenantas, komandoras	14,7	15	15,3	15,6	15,9	15,9
Majoras, komandoras leitenantas	12,7	12,9	13,1	13,3	13,5	13,5
Kapitonas, kapitonas leitenantas	10,8	11	11,2	11,4	11,4	11,4
Vyresnysis leitenantas	9,8	10	10,2	10,2	10,2	10,2
Leitenantas	8,2	8,4	8,6	8,6	8,6	8,6
Seržantas majoras, vyresnysis laivūnas	12,1	12,4	12,7	13	13,3	13,3
Viršila, laivūnas	10,4	10,6	10,8	10,8	10,8	10,8
Štabo seržantas, štabo laivūnas, štabo seržantas specialistas, štabo laivūnas specialistas	9,4	9,6	9,8	9,8	9,8	9,8
Vyresnysis seržantas, vyresnysis seržantas specialistas	8,5	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7
Seržantas, seržantas specialistas	7,7	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
Grandinis	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
Vyresnysis eilinis, vyresnysis jūreivis	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6
Eilinis, jūreivis	5,9	6	6,1	6,2	6,3	6,4
Jaunesnysis eilinis, jaunesnysis jūreivis	5,8	5,8	5,8	5,9	5,9	5,9