



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška

Baigiamasis magistro projektas

Eligija Smolskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Eligija Smolskaitė

Projekto autorė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Eligija Smolskaitė

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Eligija Smolskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Smolskaitė, Eligija. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojo tvari karjera, darbuotojo atsparumas, darbuotojo produktyvumas, darbuotojo laimė, darbuotojo sveikata, darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojo gebėjimas įsidarbinti.

Kaunas, 2024. 88 p.

Santrauka

Šiomis dienomis dėl sparčiai kintančios ekonominės, technologinės ir verslo aplinkos darbuotojų karjera tampa vis labiau neapibrėžta. Šie pokyčiai lemia organizacijų procesų optimizavimą, išteklių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir eliminavimą. Tokiose sudėtingose situacijose pasireiškia darbuotojų atsparumas, kuris lemia darbuotojų gebėjimą atsitiesti, prisitaikyti prie situacijų, mokytis iš jų ir didinti savo gebėjimą įsidarbinti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Kintanti darbo aplinka daro įtaką darbuotojų karjeros tvarumui, nes auga streso lygis, mažėja darbo – asmeninio gyvenimo balansas, kinta darbuotojų produktyvumas bei keičiasi darbuotojų laimės ir sveikatos svarba darbe. Todėl empiriniuose tyrimuose tvarios karjeros reiškinys išskiriamas į penkias dimensijas: darbuotojo produktyvumas, darbuotojo laimė, darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojo sveikata bei darbuotojo gebėjimas įsidarbinti. Mokslinėje literatūroje yra atlikta daug tyrimų susijusių su atskiromis tvarios karjeros dimensijomis, tačiau atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad trūksta tyrimų, kuriuose būtų analizuojama tvarios karjeros raiška tarp skirtingo atsparumo darbuotojų. Todėl galima teigti, jog ši tema yra ganėtinai nauja ir turinti erdvės tolimesniems tyrimams.

Tyrimo objektas: skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška.

Darbo tikslas: atskleisti, kaip tarp skirtingo atsparumo darbuotojų pasireiškia tvari karjera.

Siekiant išanalizuoti, kaip pasireiškia tvari karjera tarp skirtingo atsparumo darbuotojų buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Toks tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant visapusiškai suprasti darbuotojų tvarios karjeros raišką sudėtingų situacijų darbe kontekste. Atliekant skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimą buvo identifikuotos dvi atsparumo grupės: vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad abiejose darbuotojų atsparumo grupėse pasireiškė visos tvarios karjeros dimensijos. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad vidutinio atsparumo darbuotojai dažniau sudėtingomis situacijomis darbe laiko tas, kurios siejamos su neapibrėžtumu, pavyzdžiui, darbuotojų atleidimas, darbo procesų optimizavimas, didėjantis darbo krūvis. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos yra daugiau panašumų nei skirtumų. Kalbant apie skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimų perspektyvą galima teigti, kad tolimesni tyrimai yra svarbūs siekiant užtikrinti darbuotojų tvarią karjerą ir atsparumo ugdymą. Taip pat būtų naudinga atlikti kiekybinį tyrimą, kurio metu būtų identifikuotos mažo ir aukšto darbuotojų atsparumo lygiai ir pamatuoti, kokį poveikį daro skirtingas atsparumas darbuotojų tvariai karjerai.

Smolskaitė, Eligija. The Expression of Sustainable Careers of Employees of Different Resilience. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: employee sustainable career, employee resilience, employee productivity, employee happiness, employee health, employee work-life balance, employability.

Kaunas, 2024. Number of pages 88.

Summary

These days, the rapidly changing economic, technological and business environment is making employees' careers increasingly uncertain. These changes lead to the optimization of organizational processes, the allocation and elimination of resources and human resources. In these challenging situations, the resilience of employees is manifested, which determines their ability to recover, adapt to and learn from situations, and to increase their employability both inside and outside the organization. Changing work environments affect the sustainability of employees' careers by increasing stress levels, reducing work-life balance, changing employee productivity, and changing the importance of happiness and health at work. Empirical studies have therefore identified the phenomenon of sustainable careers along five dimensions: employee productivity, employee happiness, employee work-life balance, employee health and employee employability. There is a large amount of research in the literature on the different dimensions of sustainable careers, but an analysis of the literature reveals that there is a lack of studies that analyze the expression of sustainable careers among employees with different resilience. It can therefore be argued that this topic is relatively new and has potential for further research. **The object of the research:** the expression of sustainable careers of employees of different resilience. **The aim of the work:** to reveal how sustainable careers emerge among workers with different levels of resilience.

In order to analyze how sustainable careers are expressed among employees with different levels of resilience, a qualitative research design was chosen: semi-structured interview. This research method was chosen in order to gain a comprehensive understanding of the expression of sustainable careers among employees in the context of challenging situations at work. In the study of the sustainable career expression of employees with different levels of resilience, two groups of resilience were identified: medium and high resilience employees. The study showed that all dimensions of sustainable careers were present in both resilience groups. The empirical results show that employees with medium resilience are more likely to consider challenging situations at work to be those associated with uncertainty, such as layoffs, work process optimization, and increasing workload. The results show that there are more similarities than differences between the sustainable career expression of medium and high resilience employees. From the perspective of research on sustainable career expression of employees with different levels of resilience, further research is important to ensure sustainable careers and resilience development. It would also be useful to conduct a quantitative study that identifies low and high levels of employee resilience and measure the impact of different levels of resilience on employees' sustainable careers.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	8
Terminų sąrašas.....	9
Įvadas.....	10
1. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos problemos analizė.....	12
2. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos teoriniai sprendimai	19
2.1. Tvarios karjeros samprata ir elementai.....	19
2.2. Tvarios karjeros dimensijos.....	23
2.3. Darbuotojų atsparumo samprata.....	29
2.4. Darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros sąsaja	31
2.5. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos teorinis apibendrinimas	35
3. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo metodologija	36
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	36
3.2. Tyrimo imtis ir informantų charakteristikos.....	37
3.3. Duomenų analizė	38
3.4. Tyrimo etika	39
4. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo rezultatai ir diskusija..	40
4.1. Informantų požiūris į karjerą bei tvarią karjerą.....	40
4.1.1. Sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai ir jų poveikis darbui.....	43
4.1.2. Vidutinio atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška	47
4.1.3. Aukšto atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška	57
4.1.4. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos palyginimas.....	69
4.2. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos mokslinė diskusija	76
Išvados ir rekomendacijos	79
Literatūros sąrašas	81
Informacijos šaltinių sąrašas	88
Priedai.....	89
1 priedas. Darbuotojų atsparumo vertinimo klausimynas	89
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimų sąrašas	89
3 priedas. Informantų sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai	92

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tvarios karjeros sąvokos apibrėžimai	19
2 lentelė. Tvarios karjeros elementai (Arthur ir kt. 2015; De Vos ir Van der Heijden, 2015; De Vos ir kt., 2020)	21
3 lentelė. Sąvokos „laimė“ apibrėžimas (Salas-Vallina ir kt., 2021)	24
4 lentelė. Darbuotojų atsparumo sąvokos apibrėžimai	29
5 lentelė. Darbuotojų skirtingo atsparumo vertinimo teiginiai (Näswall ir kt., 2019)	36
6 lentelė. Informantų profilis	37
7 lentelė. Skirtingi informantų atsparumo lygiai	38
8 lentelė. Informantų požiūris į karjerą	40
9 lentelė. Karjeros sėkmę lėmę veiksniai	42
10 lentelė. Informantų požiūris į tvarią karjerą	43
11 lentelė. Informantų sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai	44
12 lentelė. Informantų grupių požiūrių palyginimas apie sudėtingų situacijų pasekmes darbui	46
13 lentelė. Produktyvumas. Kategorija – darbuotojo efektyvumas	47
14 lentelė. Laimė. Kategorija – pasitenkinimas darbu	49
15 lentelė. Sveikata. Kategorija: psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata	50
16 lentelė. Sveikata. Kategorija – dažnos stresinės situacijos	51
17 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninis gyvenimas	52
18 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – darbuotojų parama	53
19 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – konkurencingumas rinkoje	54
20 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – vidinė karjera	54
21 lentelė. Produktyvumas. Kategorija – darbuotojo efektyvumas	57
22 lentelė. Laimė. Kategorija – pasitenkinimas darbu	58
23 lentelė. Laimė. Kategorija – santykiai su kolegomis	59
24 lentelė. Laimė. Kategorija – pusiausvyra darbe	60
25 lentelė. Laimė. Kategorija – darbuotojo tobulėjimas	61
26 lentelė. Sveikata. Kategorija – psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata	61
27 lentelė. Sveikata. Kategorija – iššūkiai darbo vietoje	63
28 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninis gyvenimas	63
29 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninė gerovė	65
30 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – darbuotojo parama	65
31 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – konkurencingumas rinkoje	66
32 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – vidinė karjera	67
33 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – išorinė karjera	68
34 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojo efektyvumą palyginimas	69
35 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie pasitenkinimą darbu palyginimas	70
36 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojų tobulėjimą palyginimas	71
37 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie pusiausvyrą darbe palyginimas	71
38 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie santykių su kolegomis palyginimas	71
39 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie psichologinę, emocinę ir fizinę sveikatą palyginimas	72
40 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie dažnas stresines situacijas palyginimas	72
41 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie iššūkius darbo vietoje palyginimas	73
42 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie asmeninį gyvenimą palyginimas	73
43 lentelė. Informantų grupių Informantų grupių požiūrių apie asmeninę gerovę palyginimas	73

44 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojų paramą palyginimas....	74
45 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie konkurencingumą rinkoje palyginimas	74
46 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie vidinę karjerą palyginimas	75
47 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie išorinę karjerą palyginimas	75

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvarios karjeros modelis (De Vos ir kt., 2020).....	22
2 pav. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos loginė struktūra.....	35

Terminų sąrašas

Tvari karjera – tai skirtingų individo karjeros patirčių seka, laikui bėgant atsispindinti per įvairius būdus, peržengianti kelias socialines erdves ir suteikianti individui prasmę (De Vos ir Van der Heijden, 2015).

Darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas atsitiesti po nepalankių, krizinių situacijų ir gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie įprastų situacijų (Kuntz ir kt., 2017).

Darbuotojo produktyvumas – tai darbo efektyvumas, įsitraukimas užimančiose pareigose bei atitikimas organizacijos poreikiams užtikrinant ilgalaikę organizacijos sėkmę (De Vos ir kt., 2020; Heijde ir Van del Heijden, 2006).

Darbuotojo laimė – trijų dimensijų sąvoka, kuri apima pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir įsipareigojimą (Salas-Vallina ir kt., 2021).

Darbuotojo sveikata – tai visapusiškas fizinės, psichinės ir socialinės gerovės užtikrinimas darbo vietoje (PSO, 2023).

Darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas – individualus savęs vertinimas, kuris apima galimybes suderinti darbą, šeimą ir asmeninį gyvenimą (De Hauw ir Greenhaus, 2015).

Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti – tikimybė rasti naują poziciją darbo rinkoje (Forrier ir kt., 2015).

Įvadas

Per pastaruosius metus organizacijoms teko išgyventi ne vieną netikėtą pokytį. 2020 metais prasidėjusi COVID-19 pandemija apribojo daugumos organizacijų veiklą. Tai lėmė kasdieninio darbo pobūdžio pokyčius. Tai lėmė platesnes darbuotojų karjeros galimybes, didesnę darbo vietų pasiūlą ir platesnį karjeros sprendimų pasirinkimą, kurį asmeniui savarankiškai yra sudėtinga priimti. Be to, kintantis darbo pobūdis apima ir darbo turinio, statuso ir funkcijų pokyčius. Pavyzdžiui, darbo turinio pokyčiai reiškia, kad keičiasi darbuotojų užduotys, kiekis ar atsakomybės lygis (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Statuso pokyčiai yra susiję su atsakomybių lygiu, kuris gali išlikti toks pat, sumažėti arba padidėti, pavyzdžiui, darbuotojas gali pakilti pareigose arba pereiti į žemesnes pareigas (Ng ir Feldman, 2007). Kai kurie darbo pobūdžio pokyčiai yra teigiami ir veda prie darbo lankstumo. Pavyzdžiui, darbuotojai gali lanksčiai planuoti darbo pasirenkant sutrumpintą arba prailgintą darbo laiką (Valcour ir kt., 2007). Tai lemia darbuotojų tvarios karjeros tęstinumą, kuomet darbuotojai pasiryžta laikinai karjeros pertraukai, kuri gali būti skirta kelionėms aplink pasaulį ar tiesiog vaikų auginimui.

Tačiau kintantis darbo pobūdis lemia neapibrėžtumą, kuris sukelia darbuotojų tvarios karjeros trukdžius. Šiuo metu organizacijos susiduria su ekonominiais ir technologiniais pokyčiais. Tai lemia įmonių procesų optimizavimą, organizacijos išteklių ir žmoniškųjų išteklių paskirstymą ir eliminavimą. Siekiant išsiaiškinti tvarios karjeros raišką, svarbu išanalizuoti darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius sudėtingose situacijose darbe. Sudėtingos situacijos darbe gali būti kintanti darbo aplinka, pokyčiai ir didelis darbo krūvis (Schaufeli ir Bakker, 2010). Taip pat darbuotojų sudėtingos situacijos darbe gali būti susijusios su konfliktais tarp kolegų ar organizaciniais pokyčiais (Juvet ir kt., 2021). Sudėtingos situacijos darbe apima ir technologinius pokyčius, kuomet vyksta darbo procesų automatizavimas (Stuer ir kt., 2019). Siekiant prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos ir išlaikyti tvarią karjerą, darbuotojams svarbu ugdyti asmeninę savybę – atsparumą, kuris užtikrina prisitaikymą prie sudėtingų situacijų ir ugdo gebėjimą atsitiesti po nelaimių bei įgyti naujų įgūdžių (Cleary ir kt., 2018, Robertson ir kt., 2015).

Dėl prieš tai išvardintų pokyčių ir kylančių sudėtingų situacijų darbe mokslininkų tarpe vis didesnis dėmesys skiriamas ganėtinai naujam reiškiniai – tvariai karjerai. Galima pastebėti, jog tvarios karjeros raiška buvo labiau pradėta tyrinėti 2015 metais mokslininkų De Vos ir Van der Heijden (2015). Anot autorių, šiuolaikiniai karjeros tyrimai analizuoja naujas karjeros koncepcijas, kurios reaguoja į besikeičiančius darbo santykius ir asmeninės prasmės svarbą karjeroje.

Šių dienų kontekste, kaip viena iš svarbiausių tvarios karjeros dimensijų išskiriama darbuotojo gebėjimas įsidarbinti, nes tai yra laikoma kaip būtinos karjeros sėkmės sąlyga. Asmens gebėjimas įsidarbinti, t. y. karjeros potencialo įtraukimas greta objektyvių ir subjektyvių karjeros sėkmės rodiklių. Tvarios karjeros sėkmės rodikliais yra laikomi trys pagrindiniai elementai: asmuo, laikas ir kontekstas (De Vos ir Van der Heijden, 2015; Arthur ir kt. 2015; De Vos ir kt., 2020.) Tačiau galima teigti, kad moksliniuose tyrimuose nėra pakankamai analizuojama tvarios karjeros raiška tarp skirtingo atsparumo darbuotojų. Atliekant mokslinės literatūros analizę galima matyti, kad tvarios karjeros dimensijos ir elementai dalinai siejasi su darbuotojų atsparumo veiksniais (Kuntz ir kt., 2017; Näswall ir kt., 2019). Todėl šiame darbe iškeliama darbo problema – kaip pasireiškia tvari karjera tarp skirtingo atsparumo darbuotojų?

Darbo objektas – skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška.

Tikslas – atskleisti skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raišką.

Keliami šie **uždaviniai** tikslui įgyvendinti:

1. apibūdinti darbuotojų tvarią karjerą ir jos elementus;
2. išanalizuoti darbuotojų skirtingą atsparumą ir pateikti jo charakteristikas;
3. parengti skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo metodiką;
4. iširti, kaip pasireiškia tvari karjera tarp skirtingo atsparumo darbuotojų.

Panaudoti darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu bei kokybinė duomenų analizė.

Projekto struktūra. Tyrimo projektą sudaro 88 puslapiai (be priedų), projekte pateiktos 47 lentelės, trys paveikslai ir trys priedai. Panaudoti 100 mokslinės literatūros šaltinių ir 13 informacijos šaltinių. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir 4 skyriai. *Pirmame skyriuje* apžvelgiama skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos problematika. *Antrame skyriuje* atliekama mokslinės literatūros analizė, apimanti tvarios karjeros sampratą ir teorinius sprendimus. Šiame skyriuje analizuojamos pagrindinės darbuotojų tvarios karjeros dimensijos: produktyvumas, laimė, darbo – asmeninio gyvenimo balansas, sveikata bei darbuotojo gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*). Taip pat analizuojama darbuotojų atsparumo samprata bei aptariama atsparumo ir tvarios karjeros sąsaja. *Trečiame skyriuje* pateikiama skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo metodika. *Ketvirtame skyriuje* aptariami kokybinio tyrimo rezultatai ir yra pateikiama mokslinė diskusija.

1. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos problemos analizė

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos problemos analizė pateikiama dvejomis kryptimis: *darbuotojų tvari karjera* ir *darbuotojų atsparumas*. Remiantis moksliniais ir publicistiniais tyrimais aptariamas tvarios karjeros ir darbuotojų atsparumo problematikos. Taip pat apžvelgiami moksliniai straipsniai, kuriuose tiriamas tvarios karjeros reiškinys bei darbuotojų atsparumas tvarios karjeros kontekste.

Analizuojant tvarios karjeros raiškos problemą svarbu išsiaiškinti, kaip yra apibrėžiama „karjeros“ sąvoka. Oxfordo žodyne „karjeros“ sąvoka yra apibrėžiama kaip profesinio gyvenimo ar darbo kryptis, suteikianti galimybę tobulėti visame pasaulyje. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje randama įvairių karjeros apibrėžimų. Šiomis dienomis karjera yra apibrėžiama skirtingai: vieniems – tai galimybė išbandyti save skirtingose profesijose, kitiems – tai nuoseklus karjeros siekimas darbinėje aplinkoje ar, savęs atradimas ir realizavimas neformalioje aplinkoje. Vieni autoriai karjeros sąvoką apibrėžia, kaip darbo patirties seką, kuri vystosi per visą asmens gyvenimą (Greenhaus ir kt., 2010).

Pastaraisiais metais „tvarios karjeros“ sąvoką sulaukė vis didesnio mokslininkų dėmesio. De Vos ir Van der Heijden (2015) teigia, kad atsižvelgiant į kintančią darbo aplinką, tvarios karjeros kūrimas yra pagrindinis 21 a. iššūkis. Darbuotojų tvari karjera šiuolaikinėje visuomenėje vis dar išlieka aktuali tema. Nors nauji karjeros modeliai buvo pradėti analizuoti 20 a. pab. ir 21 a. pr. naujosios ekonomikos kontekste, kuomet Hall'as (1996) ir Arthur'as (1994) atkreipė dėmesį, kad keičiasi darbuotojų karjeros modeliai. Jau tuomet buvo teigiama, kad karjera yra be ribų ir asmuo savarankiškai formuoja savo karjerą (cit. iš Hallpike ir kt., 2022). Tačiau šiomis dienomis, darbuotojų darbo krūvis ir užimtumas didėja, karjera tampa nepastovi, todėl asmens savarankiškumas kontroliuoti savo karjeros kelią yra kvestionuojamas (Hallpike ir kt., 2022).

Siekiant prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos yra svarbus darbuotojų atsparumas. Darbuotojo atsparumo sąvoka apibrėžiama, kaip darbuotojų *veiksmi*, *gebėjimas* ir *asmeninė savybė*. Darbuotojų atsparumas, kaip *veiksmi* siekiant įveikti su darbu susijusius iššūkius (Robinson ir kt., 2024). Tuo tarpu kiti autoriai darbuotojo atsparumo sąvoką apibrėžia, kaip *gebėjimą* atsitiesti po iššūkių, sudėtingų, krizinių situacijų darbe bei kaip *asmeninę savybę*, kuri padeda prisitaikyti prie iššūkių (Lupsa ir kt., 2020). Moksliniuose tyrimuose remiantis Super (1996) gyvenimo trukmės ir gyvenimo erdvės teorija (angl. *life-span lifespace theory*) pabrėžiama, kad asmuo formuoja savo karjeros kelią kontekste, t. y. : darbo aplinka, šeima, visuomenė (Savickas ir Porfeli, 2012). Taip pat darbuotojų tvarios karjeros reiškinyje nagrinėjamas kylantis konfliktas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Galima teigti, kad skirtingo atsparumo darbuotojų tvari karjera gali būti skirtinga. Todėl toliau problemos analizėje aptariami tvarios karjeros raiškos veiksniai.

Karjeros neapibrėžtumas ir kintantis darbo pobūdis. Karjeros neapibrėžtumas ir naujų galimybių ieškojimas lėmė kintantį darbo pobūdį. Šiuolaikinėje darbo rinkoje daugėja savarankiškai dirbančių (angl. *self-employed*) asmenų. Daugumoje mokslinių tyrimų savarankiškas darbas analizuojamas siekiant išsiaiškinti, kodėl žmonės nusprendžia pradėti dirbti savarankiškai. Tačiau trūksta tyrimų, nagrinėjančių savarankiško darbo pasekmes tvariai karjerai. Van den Groenendaal ir kt. (2022) atliko tyrimą, kuriame buvo apklausti 102 savarankiškai dirbantys asmenys Nyderlanduose. Tyrimo rezultatai parodė trijų tvarios karjeros dimensijų sąveiką: laimės, sveikatos ir produktyvumo. Savarankiškai dirbantys asmenys jaučiasi laimingi. Tuo tarpu savarankiškai dirbančių asmenų produktyvumas skiriasi – vieni minėjo, kad jų produktyvumas didėja, nes pajamos auga, kiti minėjo,

kad norėtų sumažinti produktyvumą, kad išlaikyti balansą. Analizuojant savarankiškai dirbančių asmenų sveikatą, informantai pasidalijo į dvi grupes. Vieni teigė, kad su sveikatos problemomis nebesusiduria, nes savarankiškas darbas naudingesnis jų sveikatai nei samdomas darbas. Tačiau kita grupė savarankiškai dirbančių asmenų turėjo tiek psichinių, tiek fizinių sveikatos problemų dėl sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pavyzdžiui, dirbant ilgus darbo valandas.

Trevor'as-Roberts'as ir kt. (2019) apklausė 21 informantą ir ištyrė karjeros neapibrėžtumo poveikį žmonių karjeros elgsenai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad žmonės skirtingai supranta karjeros neapibrėžtumą ir kaip tai lemia jų karjerą. Vieni neapibrėžtumą suvokė, kaip neigiamą patirtį, darančią poveikį jų karjerai, todėl jie siekia stabilumo. Kiti informantai išreiškė abejingumą karjeros neapibrėžtumui ir teigė, jog nesigilina į galimus karjeros rezultatus. Tuo tarpu kiti tyrimo dalyviai į karjeros neapibrėžtumą žiūri, kaip į galimybę.

Vienas iš karjeros neapibrėžtumo priežasčių – tai karjeros sukrėtimai (anlg. *career shock*), kuomet darbuotojai yra priversti keisti savo karjeros kelią arba santykius su darbdaviu. Neseniai įvykusi COVID-19 pandemija taip pat lėmė daugumos darbuotojų karjeros pokyčius (Donald ir kt., 2024). Pandemijos metu darbuotojai buvo priversti dirbti iš namų. Taip atsirado nauji darbo modeliai: nuotolinis ir hibridinis darbas. Tačiau tai turėjo ir neigiamų pasekmių, pavyzdžiui, prarastas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei išaugęs darbuotojų stresas. Iš teigiamos pusės COVID-19 pandemija karjeros kontekste atvėrė naujas galimybes lanksčiam darbo organizavimui, kuomet darbuotojai savo karjerą kurti gali iš bet kurios pasaulio vietos. Taip pat darbuotojai, siekiantys lankstumo ir pastovumo, yra linkę dirbti savarankiškai (anlg. *self-employed*). Tai jiems leidžia savarankiškai formuoti savo tvarią karjerą.

Retkowsky ir kt. (2023) nagrinėja vieną iš savarankiško darbo rūšių – laikiną darbą. Buvo atlikta kokybinė turinio analizė, kurioje nagrinėjami 2008 – 2021 metais publikuoti 208 straipsniai. Juose rašoma apie laikiną darbą įsidarbinant per įdarbinimo agentūras, laisvai samdomą darbą bei trumpalaikį, nepastovų ar projektinį darbą. Literatūros analizės metu autoriai sukūrė tvarios karjeros perspektyvą, susijusią su darbu pagal neapibrėžtas sąlygas. Literatūros analizė rodo, kad atsitiktinės darbuotojų patirtys atsiranda dėl sudėtingos ir dinamiškos asmeninių ir kontekstinių veiksnių sąveikos. Mokslininkai remdamiesi tyrimo metu gautais rezultatais pateikė tolimesnių tyrimų pasiūlymus, pavyzdžiui, mokslinius tyrimus orientuoti į asmens tinkamumą karjerai, karjeros sukrėtimus, gebėjimą įsidarbinti bei į darbuotojų lankstumo ir užimtumo garantijas. Galima teigti, kad kintantis darbo pobūdis lėmė tolimesnius darbo užimtumo pokyčius.

Darbo užimtumo pokyčiai. COVID-19 pandemijos metu vyko staigūs darbo užimtumo pokyčiai, pavyzdžiui, prarastos darbo vietos ir dažnesnis darbų keitimas. Lietuvos užimtumo tarnybos duomenimis, nuo 2020 m. iki 2021 m. nedarbas per metus išaugo 7,4 proc.: „2021 m. sausio 1 d. šalyje buvo registruota 277,1 tūkst. darbo neturinčių asmenų – jie sudarė 16,1 proc. visų šalies darbingo amžiaus gyventojų.“ (Užimtumo tarnyba, 2020, p. 2). Šiai dienai darbo vietų pasiūla vis didėja. Anot Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos Banko duomenų, šiuo metu laisvų darbo vietų skaičius siekia 27 tūkstančius (Lietuvos Bankas, 2022). Siekiant užpildyti laisvas darbo vietas pagrindinis darbdavių lūkestis yra, kad darbuotojai gebėtų greitai prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, įveiktų darbo permainas ir noriai įsisavintų naujas technologijas. Remiantis „Aon“ tyrimu, organizacijų negebėjimas pritraukti ir išlaikyti talentų yra didelė rizika. Dėl šios priežasties organizacijos atkreipia dėmesį į technologijų ir dirbtinio intelekto (DI) vaidmenį transformuojant darbo pobūdį. „Aon“ tyrėjai pabrėžia, kad yra svarbu organizacijose kurti rezultatų išmatavimo

rodiklius, kurie skatintų darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą (Aon, 2024). Tokia praktika gali prisidėti prie darbuotojų tvarios karjeros.

Darbo užimtumo pokyčiai pasireiškė jaunų specialistų tarpe, kuomet išpopuliarėjo trumpalaikis, neapibrėžtas darbo pobūdis. Anot Karaca-Atik ir kt. (2023), jaunimo tarpe dažniau darbus keisti yra linkę socialinių mokslų absolventai. Dėl šios priežasties jie per savo karjerą gali keisti darbo vietas ar profesiją net kelis kartus. Buvo atlikta sisteminė mokslinės literatūros apžvalga, kurioje nagrinėjami 2003 – 2019 m. moksliniai straipsniai, kuriuose tiriami absolventų ir darbdavių požiūriai į socialinių mokslų absolventų reikalingus įgūdžius tvariai karjerai (Karaca-Atik ir kt., 2023). Tyrimo rezultatai rodo, kad socialinius mokslus baigusių studentų karjeros tvarumas dažniausiai apibūdinamas, kaip naujo darbo paieška ir darbo vietos išsaugojimas. Rečiau apibūdinamas, kaip aukšti darbo rezultatai, įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu. Siekiant tvarios karjeros yra išskiriami svarbiausi įgūdžiai, siekiant tvarios karjeros: komunikacija, problemų sprendimas, kritinis mąstymas, iniciatyvumas, savarankiškumas, socialiniai bei tarpkultūriniai įgūdžiai.

Darbuotojų sveikata. Sparčiai tobulėjančios technologijos, karjeros neapibrėžtumas ir karjeros sukrėtimai lemia stresą dėl galimo darbo netekimo. Taip pat didėjantis darbo krūvis ir mažėjantis darbo – asmeninio gyvenimo balansas veikia fizinę ir psichinę darbuotojų sveikatą. COVID-19 pandemija pakenkė ne tik darbuotojų sveikatai, bet ir jų galimybėms gauti ir išlaikyti darbą. Zyberaj'as ir kt. (2022) ištyrė, kaip psichologinė ir su darbu susijusi parama gali paveikti darbuotojų karjerą. Tyrimo rezultatai parodė, kad teigiama darbuotojų psichologinė sveikata lemia pasitenkinimą karjera. Taip pat padeda valdyti karjeros iššūkius bei padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių.

Remiantis „Gallup“ atliktais tyrimais, net 44 procentai darbuotojų visame pasaulyje teigia, kad patiria stresą. 2021 metų duomenimis – tai yra rekordinis skaičius per pastarąjį dešimtmetį. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad įsitraukę darbuotojai rečiau patiria stresą ir geriau reaguoja į stresą keliančius veiksnius (Gallup, 2021). Tačiau teigiama, kad karjeros šoką gali padėti lengviau įveikti darbuotojų atsparumas. Nors COVID-19 pandemija, karjeros kontekste, vertinama neigiamai, tačiau tyrimai rodo, kad neigiami karjeros sukrėtimai gali turėti ilgalaikes teigiamas pasekmes darbuotojų karjerai (Akkermans ir kt., 2020).

Kintančios technologijos ir skaitmenizavimas. Šiai dienai pokyčiai glaudžiai siejami su skaitmenizavimu. Skaitmeninės technologijos darbuotojų tarpe vaidina vis svarbesnį vaidmenį. Galima matyti, kaip sparčiai kinta technologijos bei organizacijų poreikiai. Dėl šių priežasčių darbuotojų gebėjimas nuolatos mokytis ir prisitaikyti prie technologinių pokyčių yra svarbus tvarios karjeros aspektas (Heslin ir kt., 2020). Vienas iš aktualiausių šių dienų technologinių pokyčių – tai dirbtinis intelektas (DI) (angl. *Artificial Intelligence*). Donald'as ir kt. (2024) siekdami pateikti naują tvarios karjeros modelį, atliko sisteminę mokslinės literatūros analizę. Tyrimo metu nustatė, kad DI yra naujas veikėjas (angl. *new actor*), kuris daro poveikį darbo rinkai. Teigiama, kad DI „atleis“ (angl. *release*) didelę dalį darbuotojų iš jų darbo vietų taip sukuriant naują žmonių socialinį statusą – nuolatiniai bedarbiai (angl. *unemployed permanently*). Donald'o ir kt. (2024) teigimu, svarbu analizuoti, kaip užtikrinti darbuotojų užimtumą laisvu laiku nuo darbo metu, kad jų karjera išliktų tvari. Todėl, dėl sparčios DI pažangos, darbo rinkoje daugiau dėmesio reikia skirti darbuotojų persikvalifikavimui ir kompetencijų ugdymui.

Kong ir kt. (2023) taip pat diskutuoja dėl DI vaidmens darbuotojų tvarioje karjeroje. Buvo atliktas tyrimas, kurio metu vertinamas DI ir darbuotojų bendradarbiavimas. Tyrimo rezultatai rodo, kad

darbuotojų pasitikėjimas DI yra teigiamai susijęs su darbuotojų gerove ir vadovų vertinamu darbuotojų produktyvumu naudojant dirbtinį intelektą užduotims atlikti. Būtent santykis tarp pasitikėjimo DI ir darbuotojo bei santykis tarp DI ir bendradarbiavimo buvo stipresnis tų darbuotojų tarpe, kurie yra labiau orientuoti į savarankišką karjeros kelią ir tobulėjimą siekiant ilgalaikio asmeninio ir profesinio augimo. Tačiau, dėl sparčios pažangos DI ir automatizavimo srityje, didėja susirūpinimas dėl žmogaus darbo funkcijų (Leong ir kt., 2024). Todėl kyla klausimas – kurios darbinės funkcijos išlieka žmogaus, o kurias funkcijas gali perimti technologijos? Dažniausiai, su darbinių funkcijų iššūkiais susiduria gamybos pramonės darbuotojai, kuomet dėl skaitmenizavimo yra prarandamos darbo vietos. Anot Zhang ir kt. (2022), gamybos darbuotojai turi didinti kompetencijų konkurencingumą. Siekiant iširti karjeros kompetencijų poveikį tvariai karjerai buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslinė populiacija buvo kinų emigrantai, užimantys vadovo pareigas bei dirbantys tarptautinėse gamybos įmonėse. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokymasis visą gyvenimą daro didelį poveikį gamybos srityje dirbančių darbuotojų tvariai karjerai. Kalbant apie darbuotojų atsparumo poveikį technologinių pokyčių kontekste, galima teigti, kad tai suteikia darbuotojams galimybę prisitaikyti ir ugdyti savo kompetencijas. Nors technologinė pažanga turi daugybę privalumų, tačiau tai lemia ir trūkumus. Skaitmenizavimas, automatizavimas ir dirbtinis intelektas (DI) vis užima svarbesnę vaidmenį darbuotojų karjeroje ir didina nesaugumo jausmą bei sukuria karjeros neapibrėžtumą.

Toliau, siejant tvarios karjeros konstrukta su atsparumu, pateikiama mokslinės literatūros apžvalga tvarios karjeros srityje. Darbuotojų atsparumas ir tvari karjera glaudžiai siejama su psichologine sveikata. Cantante-Rodrigues ir kt. (2021) tyrime nagrinėja sąsajas tarp darbuotojų atsparumo, gerovės, įsitraukimo į darbą, perdegimo ir veiklos rezultatų. Rezultatai parodė teigiamą koreliaciją tarp darbuotojų atsparumo ir įsitraukimo į darbą bei atvirkštinę koreliaciją tarp atsparumo ir perdegimo. Nors buvo nustatytas teigiamas ir reikšmingas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų, tačiau ryšys tarp perdegimo ir veiklos rezultatų nebuvo reikšmingas. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad įsitraukimas į darbą veikė kaip mediatorius tarp atsparumo ir veiklos rezultatų ryšyje, nes buvo pastebėtas tiesioginis ir reikšmingas darbuotojų atsparumo ir veiklos rezultatų ryšys.

„Gallup“ tyrėjai teigia, kad aukštas darbuotojų įsitraukimas į darbą padeda ugdyti atsparumą stresui. „Gallup“ duomenimis, įsitraukimas į darbą daro 3,8 karto didesnę įtaką darbuotojų stresui nei pati darbo vieta. Įsitraukimas į darbą, projektines veiklas, iniciatyvumas ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus gali užtikrinti tvarią karjerą. Taip padedant ne tik augti įmonės viduje, bet ir didinant gebėjimą įsidarbinti.

Tyrimai rodo, kad nuo 2020 metų darbuotojų įsitraukimas į darbą mažėjo. Remiantis 2022 metais JAV „Gallup“ atlikta apklausa, net 32 procentai darbuotojų iš 67000 tūkstančių respondentų, dirbančių visą ir ne visą darbo dieną, yra įsitraukę į savo darbą, o 18 procentų buvo stipriai neįsitraukę. Tuo tarpu likusieji tyrimo respondentai (50 proc.) – nei įsitraukę, nei neįsitraukę. Anot tyrėjų, įsitraukę darbuotojai yra tie, kurie yra įtraukti į bendrą veiklą, vertina savo darbą ir darbo vietą. Aktyviai neįsitraukę darbuotojai yra nepatenkinti ir nelojalūs, nes dauguma jų poreikių darbe yra nepatenkinami. Šiame tyrime dėmesys atkreipiamas ir į darbuotojų atsparumą teigiant, jog darbuotojų įsitraukimas yra esminis veiksnys gerinant darbuotojų gerovę ir atsparumą (Gallup, 2022).

Taip pat svarbus yra organizacijų vaidmuo padedant darbuotojams ugdyti atsparumą sudėtingose situacijose. Nepaisant to, kad atsparumas – tai asmeninė savybė, tačiau vadovai darbuotojų atsparumą

gali ugdyti. „Gallup“ atlikti tyrimai, kuriuose analizuojamas patrauklių organizacinių kultūrų kūrimas, pateikia 5 pagrindinius elementus, kurie didina produktyvumą ir atsparumą:

- 1) darbuotojas žino, ko iš jo yra tikimasi darbe;
- 2) darbuotojas turi reikiamus išteklius, kad galėtų tinkamai atlikti savo darbo funkcijas;
- 3) darbuotojas turi galimybę kasdien daryti tai, ką moka geriausiai;
- 4) organizacijos misija arba tikslas darbuotojui leidžia jaustis, kad jo darbas yra prasmingas;
- 5) komandos nariai yra tai pat įsitraukę ir įsipareigoję kokybiškai atlikti darbą.

Taip pat „Gallup“ tyrimais nustatyta, kad padaliniuose, kuriuose padaugėja darbuotojų, teigiančių, kad kasdien darbe gali panaudoti savo stipriąsias puses, pastebimas produktyvumo augimas (Gallup, 2013). Analizuojant skirtingo darbuotojų atsparumo tvarios karjeros raiškos problematiką, galima teigti, kad vadovų iniciatyvumas skatinant darbuotojus įsitraukti į bendrą veiklą ir skirti dėmesį darbuotojų stiprybėms lemia didesnę jų atsparumo lygį. Todėl svarbu darbuotojus įtraukti į įmonės tikslą, misiją, jog jie žinotų darbo prasmę ir galėtų užtikrinti savo tvarią karjerą ilgalaikėje perspektyvoje (Gallup, 2023).

Zhou ir kt. (2022) Kinijoje atliko tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti suvokiamo gebėjimo įsidarbinti (angl. *self-perceived employability*) įtaką tvariai karjerai COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Tyrime nagrinėjamas savarankiško gebėjimo įsidarbinti vaidmuo mažinant su darbu susijusį stresą ir didinant darbuotojų įsitraukimą. Tyrime dalyvavo 4990 žmoniškųjų išteklių specialistai. Tyrimo rezultatai rodo, kad suvokiami įsidarbinimo gebėjimai mažina darbuotojų emocinį išsekimą ir didina įsitraukimą į darbą. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina, kad suvokiamo gebėjimo įsidarbinti aspektas yra svarbus siekiant išlaikyti tvarią karjerą.

Mokslininkų tarpe analizuojant tvarios karjeros reiškinį dėmesys taip pat skiriamas asmeninių ir organizacinių išteklių svarbai. Stuer'as ir kt. (2019) tiria darbuotojų požiūrį į darbingumą (angl. *work ability*) iš tvarios karjeros perspektyvos. Konkrečiai tiriamas asmens suvokiamas tinkamumas darbui: 1) savarankiškumas, 2) stiprybės, 3) poreikių bei pasiūlos atitikimas, 4) atitikimas būsimam darbui. Taip pat tyrime analizuojama, kaip organizaciniai ir individualūs ištekliai veikia darbingumą. Darbingumas apibrėžiamas, kaip tai, kiek darbuotojai jaučiasi galintys tęsti dabartinį darbą ilgesnį laiką. Tyrimo rezultatai rodo, kad visi keturi ištekliai buvo reikšmingai ir teigiamai susiję, tik poreikių ir pasiūlos atitikimas buvo teigiamai susijęs su suvokiamu darbingumu. Autoriai pastebi, kad ryšys tarp atitikimo būsimam darbui ir suvokiamų darbo gebėjimų priklausė nuo amžiaus. Būtent reikšmingas ir teigiamas ryšys buvo tik vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojams.

Müller'is ir kt. (2023) atliko išsamią mokslinės literatūros apie karjeros tvarumą apžvalgą, kurioje analizuojami 152 moksliniai straipsniai. Tyrimo rezultatai rodo, kad socialinė aplinka formuoja darbuotojų tvarią karjerą. Taip pat tvariai karjerai reikšmingos yra darbuotojų asmeninės savybės. Literatūros analizėje pabrėžiama, kad darbuotojams svarbu sutelkti dėmesį į pasitenkinimo darbu ir gerovės siekimą tiek karjeroje, tiek asmeniniame gyvenime. Tvarioje karjeroje išskiriamas ir iššūkis, jog keisti darbo vietą tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų gali būti sudėtinga. Todėl galima teigti, kad atliekant tolimesnius tvarios karjeros tyrimus yra svarbu atkreipti dėmesį į asmeninių savybių, organizacinių ir aplinkos veiksnių sąveiką.

Hallpike ir kt. (2022) straipsnyje pateikia naują karjeros sprendimų priėmimo sistemą, kurioje asmuo ir kontekstas kartu lemia tvarią karjerą. Hallpike ir kt. (2022) teigia, kad karjeros sprendimų priėmimas vyksta tarp asmens ir suinteresuotųjų šalių. Karjeros sprendimų priėmimo sistemoje vertinami darbuotojo asmeniniai motyvai, pavyzdžiui, savo karjeros veiksmų kontrolė ir tikslo siekimas. Kuriant sistemą analizuojama, kaip asmeniniai motyvai veikia kartu su aplinkos veiksniais, pavyzdžiui, šeimos nariais ir darbo vadovu, kurie kelia reikalavimus. Galima teigti, kad aplinkos veiksniai gali nulemti asmens sprendimus kuriant savo karjerą.

Atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikinė karjera vis labiau orientuota į kiekvieną darbuotoją individualiai, Anseel (2017) išskiria svarbiausias 21 – ojo a. darbuotojo asmeninės savybės tvarios karjeros kontekste: savarankiškas mokymasis, veržlumas, gebėjimas greitai suvokti situaciją ir lankstumas keičiantis idėjomis, kad būtų galima mokytis iš savo ir kitų asmenų patirčių. Darbuotojų tvarią karjerą lemia savybių ir prieš tai minėto karjeros konteksto sąveika. Asmeninės savybės gali padėti priimant tvarios karjeros sprendimus, o kontekstas gali padėti arba trukdyti. Henke ir kt. atliko tyrimą COVID-19 kontekste, kuomet visos organizacijos privalėjo taikyti nuotolinio darbo modelį. Mokslininkai išsiaiškino, kad gebėjimas valdyti virtualiai ir technologinis raštingumas buvo labai svarbūs įgūdžiai užtikrinant sėkmingą nuotolinį darbą ir užtikrinant darbuotojo tvarią karjerą. Tuo tarpu organizacijos pareiga buvo aprūpinti darbuotojus reikiamomis technologijomis. Tačiau ypatingą dėmesį reikėjo skirti organizacijos kultūros pokyčiams tam, kad ji būtų palankesnė darbui nuotoliu. Būtent tik į bendrą tikslą orientuoti visų suinteresuotųjų šalių sprendimai leido užtikrinti darbuotojų tvarią karjerą (Savanevičienė ir kt., 2023; Henke ir kt., 2022).

COVID-19 pandemijos kontekste Henke ir kt. (2022) analizuoja darbuotojų atsparumą kaip asmeninį išteklių. Tuo laikotarpiu dėl pandemijos sparčiai paplito nuotolinis darbas. Tai mokslininkams suteikė galimybę ištirti asmenis, kurie iki pandemijos savo noru nedirbo nuotoliniu būdu. Mokslininkai atliko tyrimą siekdami išsiaiškinti, kaip tokie darbuotojai prisitaikė ir išmoko sėkmingai dirbti nuotoliniu būdu organizacijoje, kuri anksčiau neturėjo didelės nuotolinio darbo modelio valdymo patirties. Mokslininkai atliko pusiau struktūruotus interviu (59 informantai). Informantų buvo prašoma aptarti, kokie veiksniai individualiu, komandos ir organizacijos lygmenimis prisidėjo prie teigiamo jų nuotolinio darbo patirties, bei kokie veiksniai kėlė sunkumų dirbant nuotoliniu būdu ir ką būtų galima padaryti, kad nuotolinis darbas būtų sėkmingas ateityje. Analizuojant nuotolinio darbo sėkmę ateityje mokslininkų diskusijoje teigiama, kad norint užtikrinti tvarią nuotolinio darbo sėkmę, svarbiausia yra organizacijos vadovams pateikti aiškius, teisingus lūkesčius ir gaires darbuotojams bei komandų vadovams ir užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą ir įgalinimą.

Kuntz ir kt. (2017) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti darbo vietos išteklių, tokių kaip parama ir grįžtamasis ryšys, ir darbuotojų atsparumo ryšį. Buvo apklausti 162 respondantai – valstybės tarnautojai iš keturių ES šalių. Tuo tarpu autoriai išskyrė pagrindinius aspektus: socialinė parama, grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus, dėmesys darbo metodikai, pavyzdžiui, kam darbuotojas skiria daugiausiai dėmesio: „ar darbo užduočių atlikimui, kurios padės toliau tobulėti“; ar „darau viską, ką galiu, kad išvengčiau nuostolių darbe“? Tyrimo metu buvo pastebėta, kad darbuotojai, kuriems nuolatos suteikiamas grįžtamasis ryšys, pasižymėjo dideliu atsparumu. Galima teigti, kad darbuotojų atsparumo ugdymas priklauso ne tik nuo organizacinių išteklių, bet ir nuo asmeninių savybių, kaip yra priimamas grįžtamasis ryšys.

Karsili'is ir kt. (2021) atliko tyrimą siekiant išsiaiškinti, kaip darbo vietos lankstumas veikia darbuotojų lankstumą, norint padidinti jų pasitenkinimą karjera ir sumažinti stresą darbe. Tyrime

tarpininkaujantį vaidmenį atlieka orientacija į tikslą. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Jame dalyvavo 216 respondentų iš Šiaurės Kipro aviacijos aptarnavimo sektoriaus. Tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja teigiama koreliacija tarp lankstumo darbo vietoje ir streso darbe. Tai rodo, kad darbo vietos lankstumas kartu su orientacija į tikslą teigiamai prisideda prie tvarios karjeros ir pasitenkinimo darbu. Taip pat skirtingo atsparumo darbuotojų tvarią karjerą kurti padeda suteikiama parama iš vadovo ir kolegų.

Cooke ir kt. (2019) atliko tyrimą Kinijos bankų industrijoje siekdami išsiaiškinti palaikančios lyderystės (angl. *supportive leadership*) ir bendradarbių paramos vaidmens svarbą darbuotojų atsparumui. Tyrime dalyvavo 2025 Kinijos bankų darbuotojai. Tyrimo rezultatai rodo, kad paramą teikianti lyderystė ir bendradarbių palaikymas yra teigiamai susiję su darbuotojų atsparumu. Mokslininkai taip pat pastebėjo, kad darbinėje aplinkoje esantis didelis spaudimas sumažina ryšį tarp palaikančios lyderystės ir bendradarbių palaikymo bei darbuotojų atsparumo. Todėl ryšys tarp šių veiksnių yra stipresnis, kai darbuotojai jaučia didelį spaudimą darbe.

Apibendrinant mokslinių literatūros šaltinių analizę, publicistinių tyrimų ir statistikos duomenis galima teigti, kad skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos problema yra aktuali, nes tvari karjera yra svarbi tiek organizacijai, siekiant išlaikyti aukštą konkurencingumą rinkoje, tiek darbuotojams, siekiant tvarios karjeros. Problemos priežastys apima kylančius iššūkius karjeroje, sudėtingas, nepalankias situacijas darbe, tiek globalias priežastis, tokias kaip sparčiai tobulėjančios technologijos, skaitmenizavimas, kintantis darbo pobūdis ir neapibrėžtumas lemiantis darbuotojų karjeros tvarumą ir atsparumą. Todėl svarbu ištirti, kaip pasireiškia tvari karjera tarp skirtingo atsparumo darbuotojų.

2. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos teoriniai sprendimai

2.1. Tvarios karjeros samprata ir elementai

Tradicinė karjeros samprata buvo paremta dvidešimtajame amžiuje dominavusio pramonės perversmo. Tuo tarpu nauji karjeros modeliai buvo pradėti analizuoti 20 a. pab. ir 21 a. pr. naujosios ekonomikos kontekste. Hall'as (1996) ir Arthur'as (1994) atkreipė dėmesį, kad keičiasi karjeros modeliai. Tuo metu karjeros sistemose buvo pabrėžiamas pagrindinis asmens (angl. *personal agency*) vaidmuo. Mokslininkų Hall'o (1996) ir Arthur'o (1994) teigimu, asmuo turi galimybę pats formuoti savo tvarią karjerą ir be ribų judėti iš vienos darbo vietos į kitą arba iš vienos organizacijos į kitą (cit. iš Hallpike ir kt., 2022). Tuo metu atlikus tyrimus buvo teigiama, kad karjera yra veiksmas, kaip nuolatinio mokymosi, o ne atlygio priemonė ir kad tvari karjera yra objektas be ribų.

Siekiant išsiaiškinti tvarios karjeros sampratą, svarbu apsibrėžti „tvarumo“ sąvoką. Websterio anglų kalbos žodyne „tvarus“ reiškia dalykus, kurie gali ilgai išlikti ir tęstis, ir kurie gali būti naudojami neišsenkant ar nesunaikinant. Taip pat „tvarus“ apibrėžiamas kaip išteklių naudojimo būdas, kuris padeda juos išsaugoti ir atnaujinti. Tuo tarpu Oxfordo anglų kalbos žodyne „tvarus“ yra apibrėžiamas, kaip galintis išlaikyti ar tęsti tam tikrą tempą ar lygį. Pfeffer'is (2010) žmogaus tvarumą apibrėžė, kaip fizinį tvarumą, kuris reaguoją į organizacijos veiklos pasekmes bei kaip organizacija veikia fizinę, psichologinę sveikatą ir gerovę. Tuo tarpu Holling'as (2001) žmogaus tvarumą apibūdina, kaip gebėjimą kurti, išmėginti ir užtikrinti gebėjimą prisitaikyti (cit. iš Van der Heijden ir De Vos, 2015).

Mokslinėje literatūroje randama įvairių tvarios karjeros apibrėžimų (žr. 1 lentelę). Tvarios karjeros sąvoka apibrėžiama, kaip ciklinis procesas, atspindintis karjeros formų įvairovę. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog karjerą sudaro objektyvių patirčių ir subjektyvių vertinimų visuma, todėl karjeros formavimosi būdai gali būti įvairūs, o individualių svarstymų apie tai, ar žmogaus karjera yra tvari, ar ne, įvairovė yra didelė (De Vos ir kt., 2020). Anot autorių, karjeros kūrimas – tai eilė bandymų įgyvendinti savęs suvokimą darbo vaidmenyse. Dėmesys sutelkiamas į prisitaikymą prie įvairių perėjimų iš mokslų į darbą, iš darbo į darbą ir iš profesijos į profesiją. Mokslininkai tvarią karjerą apibrėžia kaip apmokamo ir neapmokamo darbo patirties įvairovę, kuri suteikia nuolatinį augimą ir atsinaujinimą (Lawrence ir kt., 2017).

1 lentelė. Tvarios karjeros sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimai
De Vos ir Van der Heijden, 2015	Tvarią karjerą sudaro darbo patirtis, įgyta per visą gyvenimą ir susijusi su įvairiomis gyvenimo sritimis: darbo, socialine ir šeimos.
De Vos, Van der Heijden ir Akkermans, 2020	Tai dinamiškas procesas, kuris laikui bėgant vystosi.
De Vos ir Van der Heijden, 2015	Tai skirtingų individo karjeros patirčių seka, laikui bėgant atsispindinti per įvairius būdus, peržengianti kelias socialines erdves ir suteikianti individui prasmę.
De Vos ir Van der Heijden, 2015; Karaca-Atik ir kt., 2023	Tai nuolatinis karjeros vystymo procesas, kuris bėgant laikui pereina skirtingus etapus ir yra veikiamas socialinių santykių bei formuojamas asmeninių aplinkybių.
Lawrence ir kt., 2017	Tai apmokamo ir neapmokamo darbo patirties įvairovė, kuri suteikia nuolatinį augimą ir atsinaujinimą.
Latzke ir kt., 2015	Tvari karjera apibūdinama kaip atsinaujinanti, pritaikoma, integruojama ir orientuota į ilgalaikius tikslus.

Valcour, 2013	Tvrios karjeros kūrimas apima savęs supratimą ir gebėjimą prisitaikyti prie savo ir įmonės interesų.
Heslin ir kt., 2020	Tvari karjera – tai karjera, kurioje žmonės didžiąją gyvenimo dalį yra produktyvūs, sveiki ir laimingi.

Greenhaus'as ir Kossek (2014) tvarią karjerą apibrėžia, kaip galimybę darbuotojams karjeroje išlikti įsitraukusiais ilgą laiką ir patirti teigiamus išpūdžius. Šiomis dienomis darbuotojų tvrios karjeros samprata yra aktuali dėl kintančio darbo pobūdžio, pavyzdžiui, ilgėja darbo valandos bei didėja darbo krūvis. Tokioje darbo kultūroje darbuotojams tenka rūpintis ne tik karjera, bet ir asmeniniu gyvenimu, siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

Darbuotojų tvrios karjeros formavimas apima visapusišką įgūdžių panaudojimą, dinamišką ir prasmingą darbą, gebėjimą derinti darbą su šeima, draugais ir laisvalaikiu (Valcour, 2013). Greenhaus'as ir kt. (2010) karjeros sąvoką apibrėžia, kaip skirtingus, unikalius karjeros etapus. Tai reiškia, kad darbuotojų tvari karjera apima asmenų darbinės patirtis, situacijas, poreikius bei vertybes. 1 lentelėje galima matyti, kad apibrėžiant tvrios karjeros sąvoką, kaip su darbu susijusių patirčių, įgytų per visą žmogaus gyvenimą seką, galima teigti, kad karjerą turi kiekvienas su darbu susijusioje veikloje dalyvaujantis asmuo. Svarbu pabrėžti, kad karjeros tvarumas reiškia, kad esami darbuotojo poreikiai tenkinami nepažeidžiant ateities poreikių (Van der Heijden ir De Vos, 2015). Šis požiūris prieštarauja tradiciniam „karjeros“ sąvokos apibrėžimui, pagal kurį karjera yra siejama su įsipareigojimu darbu pagal organizacijos poreikius, akcentuojamas stabilumas ir ilgaamžiškumas organizacijoje.

Iš 1 lentelėje matomų apibrėžimų galima teigti, kad „karjeros“ ir „tvrios karjeros“ sąvokų apibrėžimai yra tarpusavyje susijusios. Abi sąvokos apibūdinamos, kaip ilgalaikis procesas, kuris apima įvairias funkcijas ir vaidmenis, kuriuos asmuo atlieka per visą savo gyvenimą. Vaidmenys gali apimti mokslą, apmokamą ir neapmokamą darbą, šeimyninius vaidmenis, savanorišką veiklą ir laisvalaikį. Taip pat karjera yra apibrėžiama kaip nuolatinis mokymosi procesas, kuris padeda darbuotojams įgyti įgūdžių, skatinančių jų nuolatinį tobulėjimą.

Mokslinėje literatūroje tvrios karjeros reiškinys labiau buvo pradėtas analizuoti 2015 metais autorių De Vos ir Van der Heijden (2015). Dėl sparčiai kintančios ekonominės aplinkos, kurią lemia globalizaciją ir technologijų pažanga, organizacijos siekia išlaikyti konkurencingumą ir atitikti besikeičiančius rinkos poreikius. Todėl organizacijos „suplokština“ savo struktūrą, su specialistais sudaro trumpalaikes paslaugų teikimo sutartis, kurios suteikia daugiau lankstumo. Tačiau tai sukelia ir daugiau neapibrėžtumo, tiek iš organizacijos, tiek iš darbuotojų pusės (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Anot Hall'o (2002) dėl šių priežasčių darbuotojai imasi atsakomybės susikurti sėkmingą karjeros kelią. Todėl specialistai nuolat tobulina savo kompetencijas ir siekia išlikti patraukliais darbo rinkoje.

Moksliniuose straipsniuose teigiama, kad individuali darbuotojų karjera nėra orientuota į ilgalaikį darbą vienoje organizacijoje. daugiausiai dėmesio skiriama naujų įgūdžių ir kompetencijų įgijimui bei gebėjimui įsidarbinti ateityje (angl. *employability*) (De Vos ir Van der Heijden, 2015). Dėl šios priežasties moksliniuose tyrimuose dėmesys skiriamas karjeros elementams, kurie padeda užtikrinti darbuotojų tvarią karjerą bei padeda geriau suprasti veiksnius, darančius įtaką karjeros tvarumui. Tuo tarpu organizacinė tvari karjera yra orientuota į darbuotojų tvrios karjeros užtikrinimą. Tvari karjera taip pat atkreipia dėmesį į darbuotojų ir darbdavių poreikius, skirtingai nei daugelis naujųjų karjeros požiūrių, kurie sumažina organizacijų vaidmenį darbuotojų tvrios karjeros kontekste (Valcour, 2017;

Mcdonald ir Hite, 2018). Van der Heijde ir Van der Heijden (2006) diskutuoja, kad darbuotojų tvari karjera yra naudinga organizacijoms, nes užtikrina aukštą darbuotojų produktyvumą. Darbuotojai, nuolat tobulindami savo kompetencijas ir lankstumą, didina darbo našumą ir organizacijos produktyvumą.

Atsižvelgiant į tai, jog dinamiška darbo aplinka ir nuolatiniai pokyčiai tapo šiuolaikinių organizacijų skiriamuoju bruožu, kyla klausimas, kaip darbuotojai turėtų reaguoti į šią dinamišką darbo aplinką ir pasikeitusias karjeros perspektyvas, kad užsitikrintų tvarią karjerą. Savickas ir Porfeli'is (2012) teigia, jog darbuotojo gebėjimas prisitaikyti reiškia seką, apimančią darbuotojo pasirengimą, asmeninius išteklius, reakcijas ir rezultatus. Teigiama, kad darbuotojai yra daugiau ar mažiau pasirengę pokyčiams tik jų ištekliams pokyčiams valdyti skiriasi. Van Dam ir kt. (2015) teigimu, tvarią karjerą padeda kurti darbuotojų gebėjimas prisitaikyti, tikslo siekimas ir proaktyvumas. Tačiau darbuotojų tvari karjera taip pat yra veikiamą konteksto ir aplinkos (Greenhaus ir kt. 2010). Todėl toliau analizuojami tvarios karjeros elementai.

Analizuojant tvarios karjeros sampratą yra išskiriami pagrindiniai tvarios karjeros elementai. De Vos ir Van der Heijden (2015), remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais apie kintantį karjeros pobūdį, išskyrė pagrindinius karjeros apibrėžties elementus: laikas, socialinė erdvė, asmuo ir prasmė. Tuo tarpu Arthur'as ir kt., (2015) atkreipė dėmesį į du pagrindinius tvarios karjeros elementus: darbas ir laikas. Tačiau dažniausiai yra išskiriami trys pagrindiniai tvarios karjeros elementai: **asmuo**, **laikas** ir **kontekstas** (De Vos ir kt., 2020). 2 lentelėje pateikiami tvarios karjeros elementai, kurie toliau apžvelgiami.

2 lentelė. Tvarios karjeros elementai (Arthur ir kt. 2015; De Vos ir Van der Heijden, 2015; De Vos ir kt., 2020)

Asmuo	Laikas	Kontekstas
Savarankiškas sprendimų priėmimas. Vadovavimasis ilgalaikė perspektyva. Dėmesys ne tik organizacijos tikslams, bet ir asmeniniams tikslams.	Ciklinis procesas. Nuolatinis tobulėjimas.	Socialinė erdvė. Organizacinė aplinka. Technologinė raida. Darbo pobūdžio pokyčiai.

Asmuo. De Vos ir kt. (2020) teigia, kad kitaip nei tradicinės karjeros atveju, kuomet organizacija rūpinosi darbuotojo karjeros valdymu, šiuolaikinėje karjeroje pats asmuo savarankiškai turi valdyti savo karjerą, kad ji būtų sėkminga. Todėl, pirmiausiai, į tvarią karjerą vertėtų žvelgti iš individualios perspektyvos, kuri literatūroje apibūdinama kaip individuali agentūra, užtikrinanti karjeros sėkmę.

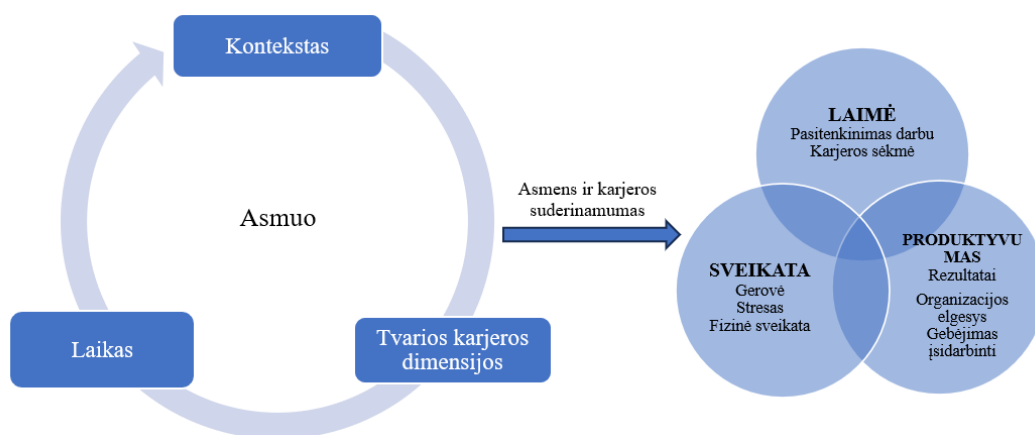
Asmuo – tai pagrindinis individualios agentūros veikėjas ir šis vaidmuo lemia didesnę atsakomybę šiuolaikiniame karjeros pasaulyje, kuriame siūloma vis daugiau pasirinkimo galimybių nei anksčiau. Priimant karjeros sprendimus, asmeniui svarbu vadovautis ilgalaikė, o ne trumpalaikė perspektyva ir būtina derinti karjeros pasirinkimus su kitais gyvenimo aspektais, o ne sutelkti dėmesį tik į vieną sritį, kaip suderinti asmeninius karjeros tikslus su darbdavių keliamais tikslais.

Kontekstas. Moksliniai tyrimai rodo, kad kontekstas, kuriame vyksta karjera, gali daryti įtaką karjeros raidai (Blokker ir kt., 2019). Kontekstai gali būti skirtingi, pavyzdžiui, asmeniniai, organizaciniai ar nacionaliniai veiksniai. Taip pat asmens karjera yra neatsiejama nuo kitų individų karjeros. Šiuolaikinės tvarios karjeros teorijos yra linkusios skirti daugiausiai dėmesio asmeniui, kaip pagrindiniam tvarios karjeros veikėjui bei stokoja dėmesio kontekstui ir jame veikiančioms suinteresuotosioms šalims. Galima teigti, kad teorinis tvarios karjeros pagrindimas apima ne tik

individualios karjeros valdymą, bet ir įtraukia visas suinteresuotas šalis: šeimą, bendraamžius, vadovus, kolegas, institucijas ir visuomenę (De Vos ir kt. 2020). Dėl šios priežasties, siekiant geriau suprasti individualios tvarios karjeros konceptą, reikia remtis kontekstu.

Laikas. Šis aspektas karjeroje apima asmens judėjimą laike. Laikas yra neatsiejama kiekvienos karjeros dedamoji dalis. Mokslininkai užuot apibūdinę karjerą linijiniu požiūriu, labiau taiko ciklinio proceso apibrėžimą, kuris atspindi daugialypę karjeros formų įvairovę (De Vos ir kt., 2020). Cikliškumo idėja, kad karjera atspindi nuolatinį individų asmeninį tobulėjimą, jau ilgą laiką yra laikoma pagrindine karjeros tyrimų ideologija (Van der Heijden ir De Vos, 2015; Lawrence ir kt. 2015). Asmenys konstruoja karjerą naudodami tam tikras strategijas, kuriomis įgyvendina savo asmenybę skirtinguose darbo vaidmenyse. Ši prisitaikymą motyvuoja ir lemia siekis suderinti vidinius poreikius ir išorines galimybes. Todėl darbuotojo prisitaikymą rodo karjeros sėkmė, pasitenkinimas darbu ir nuolatinis tobulėjimas (Savickas ir Porfeli, 2012).

De Vos ir kt. (2020) pateikia konceptualų tvarios karjeros modelį (1 pav.), kuris apima tris prieš tai minėtus tarpusavyje sąveikaujančius tvarios karjeros aspektus: 1) asmuo, kaip pagrindinis karjeros veikėjas, 2) kontekstas, kuriame asmuo dalyvauja, ir 3) laikas, kuris apima ilgą laiko tarpą atsižvelgiant į praeitį, dabartį ir ateitį.



1 pav. Tvarios karjeros modelis (De Vos ir kt., 2020)

1 paveiksle galima matyti, kad tvari karjera prasideda ir vystosi asmens lygmenyje. Laikui bėgant tvari karjera yra formuojama konteksto ir tvarios karjeros dimensijų. Anot autorių, kiekvieno asmens karjerai yra būdinga, kad asmeniniai įvykiai, pokyčiai daro įtaką asmens patirčiai taip suteikiant galimybes, sukuriant poreikius arba sukeldami iššūkius (De Vos ir kt., 2020; Nagi ir kt., 2019). De Vos ir kt. (2020) mokslininkų atliktas tyrimas rodo, kad žmonės ir kitos suinteresuotosios šalys susiduria su vidiniais ir išoriniais pokyčiais, kurie ilgai gali turėti įtakos karjeros tvarumui. Modelyje yra išskiriamos trys pagrindinės tvarios karjeros dimensijos, kurios apima darbuotojo laimę, sveikatą ir produktyvumą. Šių elementų veiksniai lemia asmens ir karjeros suderinamumą.

Remiantis šiuo modeliu galima teigti, kad darbuotojų tvarią karjerą gali keisti įvairūs scenarijai, Norint kurti tvarią karjerą darbuotojai turi priimti sprendimus, pavyzdžiui, likti dabartiniame darbe arba iš jo išeiti, arba pereiti prie darbo ne visą darbo dieną, pradėti individualią veiklą arba rinktis savanorystę ar net laikinai nutraukti savo profesinę veiklą. Greenhaus'as ir Powell'as (2012) tokius karjeros sprendimus apibūdina kaip: „pasirinkimą tarp alternatyvių veiksmų, kai sprendimą priimančias asmuo pakankamai kontroliuoja situaciją, kad galėtų rinktis.“ (De Vos ir Van der Heijden,

2015, p. 225). Atliepiant individualius gebėjimus, lūkesčius ar poreikius, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, sveikata ar laime, yra įgyjamos skirtingos patirtys padedančios kurti tvarią karjerą ir stiprinančios gebėjimą įsidarbinti ateityje.

Newman (2011) pateikė alternatyvų požiūrį į tvarią karjerą. Tvariai karjerai yra būdingi trys pagrindiniai bruožai: *atsinaujinimas*, *lankstumas* ir *integracija*. *Atsinaujinimo* sąvoka apibrėžiama, kaip gebėjimas plėtoti savo karjerą ir būti nuolat prieinamam. *Atsinaujinimo* aspektas padeda darbuotojui išvengti perdegimo darbe, nes atsinaujinančios karjeros metodai leidžia sustiprinti, apmąstyti, iš naujo įvertinti ir ugdyti savo įgūdžius. *Lankstumas* – tai darbuotojo gebėjimas lengvai formuoti save, prisitaikyti ir būti atviram karjeros pokyčiams. *Integracijos* sąvoka reiškia išbaigtumą, nuoseklumą, vertybių ir veiksmų darną bei ryšio jausmą. Chin ir kt. (2022) palygino De Vos ir kt. (2020) bei Newman (2011) pateiktus tvarios karjeros modelius ir išskyrė pagrindinį skirtumą. De Vos ir kt. (2020) požiūris į tvarią karjerą pasižymi hedonizmu, nes yra akcentuojamos teigiamos emocijos ir pasitenkinimas darbu. Priešingai nei Newman (2011) tvarios karjeros modelis, kuris orientuojasi į prasmingą veiklą ir atitinka eudaimoninį požiūrį, kuris akcentuoja ilgalaikį asmeninį ir profesinį augimą. Todėl remdamiesi Newman (2022) tvarios karjeros modeliu Chin ir kt. (2022) išskyrė dar vieną tvarios karjeros elementą – išradingumą. Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje išradingumas yra šių dienų veiksnys siekiant išlaikyti ilgalaikę karjerą.

Apibendrinant tvarios karjeros sampratą ir elementus galima teigti, kad tvari karjera yra ne linijinis, o cikliškas procesas, kuris apima asmens įvairių karjeros patirčių seką laike, todėl yra išskiriami trys pagrindiniai elementai: asmuo, laikas ir kontekstas. Šiuo atveju įvairios karjeros patirtys gali apimti pokyčius dabartinėje darbo vietoje, darbo vietų kaitą tarp organizacijų ar papildomas veiklas darbe ir už organizacijos ribų. Tvarios karjeros formavimas pasireiškia per penkias pagrindines dimensijas (De Hauw ir Grennhaus, 2015): produktyvumas, laimė, darbo – asmeninio gyvenimo balansas, sveikata bei gebėjimas įsidarbinti. Todėl toliau šiame darbe siekiama išanalizuoti, kaip kiekviena dimensija pasireiškia tvarioje karjeroje.

2.2. Tvarios karjeros dimensijos

Analizuojant tvarios karjeros sampratą ir jos ypatumus svarbu išskirti pagrindines dedamąsias dalis, kurios pasireiškia darbuotojų tvarioje karjeroje. Tvari karjera apima penkias pagrindines dimensijas (De Hauw ir Greenhaus, 2015):

1. darbuotojo produktyvumas;
2. darbuotojo laimė;
3. darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansas;
4. darbuotojo sveikata;
5. darbuotojo gebėjimas įsidarbinti.

Darbuotojo sveikata, laimė ir produktyvumas laikomi trimis pagrindiniais tvarios karjeros elementais. Darbuotojo sveikata apima tiek fizinę, tiek psichologinę sveikatą, pabrėžiant nuolatinį žmogaus karjeros suderinamumą su protinėmis ir fizinėmis galimybėmis. Darbuotojo laimė susijusi su tuo, kaip karjera atitinka asmens vertybes, poreikius, lūkesčius ir tikslus. Darbuotojo produktyvumas yra susijęs su aukščiausiais darbo kokybės, rezultatų pasiekimais einamose pareigose, kartu užtikrinant

darbuotojo gebėjimą įsidarbinti ateityje (De Vos ir Van der Heijden, 2015). Toliau, šioje darbo dalyje, kiekviena tvarios karjeros dimensija analizuojama plačiau.

Darbuotojo produktyvumas.

Darbuotojo produktyvumas yra itin svarbus organizacijoms, siekiant išlaikyti konkurencingumą. Moksliniuose tyrimuose darbuotojų produktyvumas vadinamas darbo jėgos produktyvumu arba darbuotojo darbo našumu (Ma ir Ye, 2019). Organizacijoje darbuotojo produktyvumas gali būti traktuojamas kaip matavimo vienetą, parodantis, kiek ir kaip darbuotojas sugeba atlikti savo darbą pagal organizacijoje nustatytus kiekybės ir kokybės rodiklius (Yandi, 2022). Aukštas darbo našumo lygis organizacijoje padeda pasiekti bendrą organizacijos tikslą. Taip pat užtikrina darbuotojo asmeninę sėkmę siekiant tikslų bei gebėjimą įveikti iššūkius. Kaip teigia Yandi'is (2022), technologinis ir ekonominis augimas didina konkurenciją tarp organizacijų. Todėl tik konkurencinį pranašumą turinčios organizacijos gali vystyti savo veiklą. Siekiant išlaikyti konkurencingumą reikia didinti darbuotojų produktyvumą.

Darbuotojo tvarios karjeros kontekste Heijde ir Van der Heijden (2006) darbuotojo produktyvumą apibrėžia kaip efektyvų darbą užimančiose pareigose ir augimą karjeroje. De Vos ir kt. (2020) „produktyvumo“ sąvoką sieja su tuo, kaip asmens karjera atitinka kintančius organizacijos poreikius. Ji apima tokius aspektus, kaip įsitraukimą, proaktyvumą, kuris yra naudingas ilgalaikiai organizacijos sėkmei. Anot autorių, darbuotojo produktyvumui įtakos turi jį supančios aplinkos pokyčiai (Alavinia ir kt., 2009).

Empiriniuose tyrimuose „produktyvumo“ sąvoka yra plati ir nėra iki galo aišku, ar ji vertinama paties asmens požiūriu, ar kitų asmenų požiūriu. Darbuotojo produktyvumas atspindi bendrą darbuotojo darbo rezultatą, našumą ir kokybę. Tvarios karjeros kontekste autoriai pabrėžia, kad įgūdžiai, kurie padeda pasiekti produktyvių rezultatų nebūtinai užtikrins sėkmę būsimose pareigose ar kitose pozicijose. Darbuotojai, pasiekę sėkmę ir pripažinimą už aukštus darbo rezultatus tam tikru karjeros etapu, neturėtų to laikyti kaip savaime suprantamu dalyku (De Vos ir kt., 2020). Analizuojant produktyvumą tvarios karjeros kontekste galima pastebėti, jog produktyvumo apibrėžimas yra siejamas su proaktyvumu. Pavyzdžiui, proaktyvus darbuotojo elgesys gali pagerinti darbo sąlygas, darbo rezultatus ir karjeros sėkmę (Van Dam ir kt., 2015). Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojo produktyvumas yra aiškiai pamatuojamas rodiklis, kuris vertinamas tiek individualiai iš darbuotojo pusės, tiek iš vadovo pusės vertinant darbuotoją.

Darbuotojo laimė.

Fisher'is (2010) „laimės“ sąvoką apibrėžia kaip teigiamų emocijų ir nuotaikų išgyvenimą. Salas'as-Vallina'as ir kt. (2021) laimę darbe apibūdina kaip trijų dimensijų sąvoką, kuri apima *pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir įsipareigojimą* (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sąvokos „laimė“ apibrėžimas (Salas-Vallina ir kt., 2021)

Pasitenkinimas darbu	Teigiama emocinė būsena, kuomet darbuotojas vertina savo darbą ar darbo patirtį (Locke, 1976, cit. iš Salas-Vallina ir Alegre, 2021)
Įsitraukimas	Savęs išreiškimas fiziškai, kognityviai, emociškai ir protiškai atliekant skirtingus vaidmenis darbe (Kahn, 1990, cit. iš Salas-Vallina ir kt., 2021)
Įsipareigojimas	Tai požiūris ir įsitraukimas į organizaciją (Salas-Vallina ir Alegre, 2021)

Taip pat darbuotojo laimė priklauso nuo teigiamų tarpusavio darbo santykių tiek su kolegomis, tiek su vadovais. Svarbu paminėti, kad organizacijos turėtų įgyvendinti strategijas, kurios skatintų tarpusavio bendradarbiavimą. Siekiant darbuotojus išlaikyti laimingais svarbu ne tik socialiniai aspektai, bet ir materialūs dalykai, pavyzdžiui, patrauklus atlyginimas (Sallas-Vallina ir kt., 2021).

Empiriniuose tyrimuose darbuotojo laimės dimensija, pasitenkinimas darbu, siejamas su produktyvumu. Daugelis ankstesnių tyrimų patvirtina, kad vienas iš laimės aspektų, pasitenkinimas darbu, yra teigiamai susijęs su produktyvumu (Al-Ali ir kt., 2019). Taip pat darbuotojų pasitenkinimas darbu siejamas su žmogaus fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimu darbe. Sheide ir kt. (2024) teigimu, organizacija darbuotojui turi užtikrinti plačias galimybes ir paramą tobulėjimui, pavyzdžiui, lankstumas ir galimybė savarankiškai priimti sprendimus taip pat gali padėti jausti didesnę pasitenkinimą darbu.

Tuo tarpu kitas darbuotojo laimės aspektas, išitraukimas į darbą, yra apibrėžiamas, kaip darbuotojo įsiliejimas į darbo aplinką bei kultūrą (Liu-Lastres ir kt., 2023). Kalbant apie išitraukimą iš darbuotojo psichologinės sveikatos perspektyvos – tai yra asmens su darbu susijusi teigiama būseną, kuri teikia pasitenkinimą darbu. Tokioje būsenoje darbuotojas pasižymi energingumu ir atsidavimu (Schaufeli ir Bakker, 2010).

Kalbant apie darbuotojo įsipareigojimą, kaip apie vieną iš laimės dimensijų, galima pastebėti, kad tyrimuose įsipareigojimas analizuojamas iš dviejų pusių – tai darbuotojo įsipareigojimas organizacijai ir darbuotojo įsipareigojimas karjerai. Darbuotojo įsipareigojimas karjerai apima asmens sėkmingos ir ilgalaikės vidinės karjeros formavimą organizacijoje. Na, o įsipareigojimas organizacijai apima darbuotojo tikslus, susijusius su konkrečia organizacija ir jos veikla (Den ir kt., 2024; Lin ir kt., 2022).

Goh ir kt. (2022) nustatė teigiamą ryšį tarp klestėjimo (angl. *thriving*) ir darbuotojo laimės darbe dimensijų (pasitenkinimą darbu, išitraukimą į darbą ir įsipareigojimą). Darbuotojo laimė yra susijusi su naujų dalykų pažinimu, kuomet darbuotojai išmoksta naujų dalykų ir su malonumu atlieka užduotis, tuomet darbuotojai jaučiasi laimingesni ir labiau patenkinti.

Taip pat empiriniuose tyrimuose darbuotojų laimė yra matuojama, kaip indeksas. Darbuotojų laimės indeksas rodo, kad laimė yra asmeninis ir subjektyvus dalykas priklausantis nuo aplinkos. Darbuotojo laimės indeksas atspindi gerėjančią darbo kultūrą, kuri suteikia privalumų darbuotojams ir organizacijai. Darbuotojai, turintys aukštesnę laimės indeksą, demonstruoja geresnius darbo rezultatus (Fonceca ir Kanmani, 2023). Pasak mokslininkų, darbuotojo laimė atspindi darbuotojo emocinę būseną darbe ir asmeniniame gyvenime (De Vos ir Van der Heijden, 2015).

Darbuotojo laimė darbe ypač aktuali šiuolaikinėje verslo aplinkoje, siekiant organizacijose išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojo laimė yra glaudžiai susijusi su darbuotojo psichologine sveikata, kuri apima emocinę būseną darbe ir asmeniniame gyvenime. Apibendrinant galima teigti, kad geresni darbo rezultatai, išitraukimas į darbą ir didesnis įsipareigojimas prisideda prie darbuotojo tvarios karjeros kūrimo.

Darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas.

Darbo – asmeninio gyvenimo balanso sąvoka plačiai vartojama įvairiose disciplinose, kuriose tiriama, kaip asmeninis gyvenimas persipina su darbu (Warren, 2021). Mokslinėje literatūroje darbo – asmeninio gyvenimo balanso sąvoka yra apibrėžiama, kaip darbuotojo pasitenkinimo lygis tiek

darbe, tiek asmeniniame gyvenime (Wood ir kt., 2020). Lockwood (2003) pateikė darbo – asmeninio gyvenimo balanso sąvokos apibrėžtį iš dviejų pusių: vadovo ir darbdavio. Taigi balansas iš darbuotojo pusės – tai įsipareigojimų darbe bei namų ar šeimos poreikių derinimas. Tuo tarpu iš darbdavio pusės – tai siejama su darbo aplinkos formavimu, kuri padeda darbuotojams susikaupti ties darbo funkcijomis darbo valandomis.

Pirmą kartą susirūpinimas dėl darbo ir asmeninio gyvenimo balanso (angl. *work-life balance*) kilo septintajame ir aštuntajame dešimtmečiuose Jungtinėje Karalystėje tarp dirbančių mamų. Vėliau, aštuntojo dešimtmečio viduryje darbo – asmeninio gyvenimo balanso problemą sprendė JAV vyriausybė. Galiausiai, darbo – asmeninio gyvenimo balansas buvo pripažintas, kaip žmogiškųjų išteklių aspektu ir pradėtas visuotinai vartoti 20 a. paskutiniame dešimtmetyje (Powell ir kt., 2019; Thilagavathy ir Geetha, 2021).

De Hauw ir Greenhaus'as (2015) darbo ir asmeninio gyvenimo balansą apibrėžia kaip individualų vertinimą, kuris apima galimybes suderinti darbą, šeimą ir asmeninį gyvenimą. Šis apibrėžimas apima tris pagrindinius elementus: 1) bendras vertinimas, 2) kognityvinis (pažinimo) komponentas ir 3) emocinis komponentas. Pasitelkiant šiuos elementus yra detalizuojamos situacijos, kai atliekant vieną vaidmenį tiesiogiai yra veikiamas kitas vaidmuo, pavyzdžiui, dirbant viršvalandžius darbe neskiriama pakankamai laiko šeimos nariams. Taigi, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas reiškia holistinį vertinimą, kuris vienu metu svarsto įvairius vaidmenis tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime (Grzywacz, ir Carlson, 2007).

Ankstesniuose psichologijos tyrimuose apie darbo – asmeninio gyvenimo balansą daugiausiai dėmesio skiriama įtakos analizei, kaip darbo charakteristikos, pavyzdžiui, darbo autonomija, darbo reikalavimai bei vadovo parama, veikia darbuotojų gerovę (angl. *well-being*). Mokslininkai teigia, kad, dėl kintančių lyčių vaidmenų, šeimos pobūdžio tendencijų, darbo ir karjeros pokyčių, tyrimų, susijusių su darbo ir asmeninio gyvenimo sąsaja, skaičius išaugo per pastaruosius penkis dešimtmečius (Powell, ir kt., 2019; Thilagavathy ir Geetha, 2021).

Moksliniuose tyrimuose siekiama atsakyti į klausimą, kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansas lemia darbuotojo karjeros sprendimus? Lawrence'as ir Robinson (2007) teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praradimas sukelia nepasitenkinimo jausmą, į kurį darbuotojai gali reaguoti neigiamais veiksmais, pavyzdžiui, netinkamu elgesiu darbe. Tačiau jie taip pat gali siekti teigiamų pokyčių, kad sumažinti neigiamą emociją. Manoma, kad darbuotojai, neturintys darbo ir asmeninio gyvenimo balanso yra labiau linkę keisti profesinę veiklą arba priimti karjeros sprendimus, kuriais siekiama mažinti savo nusivylimą.

Todėl šiomis dienomis mokslinėje literatūroje dėmesys skiriamas priežastingumui, kodėl atsiranda sunkumai derinant profesinį ir šeimyninį gyvenimą. Galima pastebėti, kad dėl sparčiai kintančios aplinkos, technologijų bei inovacijų plėtros didėja darbuotojų darbo intensyvumas ir griežtėja užduočių, projektų terminai, kurie neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tačiau yra analizuojami ir teigiami pokyčių padariniai, pavyzdžiui, kaip lankstus darbo grafikas, nuotolinio ar hibridinio darbo galimybės ir kintanti organizacijų kultūra prisideda prie darbo – asmeninio gyvenimo balanso išlaikymo darbuotojo karjeroje.

Darbuotojo sveikata.

Šioje darbo dalyje analizuojama darbuotojo sveikata kaip tvarios karjeros dimensija. Darbuotojo sveikata dažniausiai nagrinėjama psichologijos tyrimuose. Daugiau nei prieš du dešimtmečius mokslininkai Ganster'is ir Shcaubroeck'is (1991) atliko literatūros apžvalgą apie stresą ir sveikatą darbe ir nustatė, jog jau tuomet buvo atlikta šimtai tyrimų, analizuojančių patiriamą stresą darbe.

Empiriniuose tyrimuose darbuotojo sveikata yra išskiriama į psichologinę ir fizinę (Greenhaus ir Allen, 2011). Analizuojant bendrą darbuotojo sveikatą atliekami moksliniai tyrimai, susiję su psichologine būseną, fiziniu aktyvumu, mityba ir stresu. Ganster'is ir Rosen'as (2013) teigia, kad psichologinės ir fizinės sveikatos pokyčius lemia patiriamas stresas darbe. Kiti mokslininkai teigia, kad stresas darbe sukelia tokias problemas, kaip sumažėjusį darbo našumą, pravaikštas ir darbdavių patiriamas išlaidos susijusias su darbuotojų sveikatos gerinimu (Greenberg, 2010; Meurs ir Perrewé, 2010).

Tuo tarpu darbuotojo sveikata siejama su perdegimu. Darbuotojų perdegimas yra laikomas kaip vienas iš karjeros tvarumo veiksnių, kaip sveikatos padarinys (De Vos ir Van der Heijden, 2015). Dėl sudėtingų ekonominių, organizacinių ir socialinių pokyčių kinta darbo aplinka, t. y. greiti pokyčiai, didėjantis darbo krūvis, prarastas darbo – asmeninio gyvenimo balansas gali sukelti perdegimą. Perdegimas yra apibrėžiamas, kaip ilgalaikio išsekimo būseną, kuomet darbuotojas atsiriboja nuo darbo ir sumažėja jo efektyvumas. Darbuotojai, kurie patiria perdegimą, yra linkę svarstyti apie karjeros pokyčius (Barthauer ir kt., 2020). Dėl šios priežasties darbuotojų perdegimas lemia didesnę darbuotojų kaitą organizacijoje.

Empiriniuose tyrimuose teigiama, kad psichologiniai ir fiziniai pokyčiai laikui bėgant gali kelti naujus tvarios karjeros iššūkius. Anot De Hauw ir Greenhaus'o (2015) fizinę ir psichologinę sveikatą gerina darbo valandų sutrumpinimas, atsakomybės lygio sumažinimas, darbinė pertrauka siekiant laikinai nutraukti savo profesinę veiklą ir lanksčios darbo sąlygos. Kita vertus, sutrumpinus darbo laiką, darbuotojai gali sumažinti fizinį buvimą darbe ir taip apriboti darbo laiko sąnaudas. Tuo tarpu mažindami atsakomybės lygį, darbuotojai mažiau įsitraukia į darbą ir taip sumažina protinių pastangų ir nuolatinio susikaupimo poreikį. Nutraukdami darbo patirtį, darbuotojai gali veiksmingai sustabdyti savo karjerą, visiškai pasitraukdami iš darbo tam tikram laikotarpiui. Ankstesniuose moksliniuose tyrimuose buvo pastebėta, kad prieš tai išvardintų poreikių perteklius gali sukelti išsekimą ir įtampą (Bakker ir kt., 2004).

Pasaulinė Sveikatos Asociacija (PSO) profesinę sveikatą apibūdina ne tik kaip ligos nebuvimą, bet kaip visapusišką fizinę, psichologinę ir socialinę gerovę. Anot mokslininkų, sveika darbo aplinka – tai darbo vieta, kuri gerina joje dirbančių žmonių fizinę, psichinę ir socialinę gerovę. Darbo aplinkoje prastėjanti sveikatos būklė atsiranda dėl turimų fiziologinių, psichologinių, individualių ir organizacinių išteklių sąveikos. Taip pat sveikatos būklės pokyčius lemia prieš tai minėtas stresas, kurį asmenys patiria tiek karjeroje, tiek asmeniniame gyvenime (Voordt ir Jensen, 2023).

Apibendrinant galima teigti, darbuotojų sveikatos problemos, stresas ar perdegimas gali kelti grėsmę karjeros tvarumui. Todėl darbuotojų psichinės ir fizinės sveikatos gerinimo iniciatyvos organizacijoje bei saugios darbo aplinkos užtikrinimas kuria pridėtinę vertę tiek darbuotojams, tiek organizacijoms siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo ir aukšto produktyvumo.

Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti.

Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*) pradėtas nagrinėti dar 20 a., kuomet visuomenėje vienas iš svarbiausių gyvenimo dalykų buvo pragyvenimas, kuris priklausė nuo darbo užmokesčio. Foster'is (1938) teigė, kad žmogaus gebėjimą įsidarbinti lemia keturi pagrindiniai aspektai: 1) fizinis pajėgumas atlikti darbą, 2) tinkamas išsilavinimas ir protinis mąstymas, 3) asmens savybių ir darbo reikalavimų suderinamumas bei 4) įgūdžiai, kurie yra patrauklūs potencialiems darbdaviams (cit. iš Kertechian, 2024).

Mokslinėje literatūroje „darbuotojo gebėjimas įsidarbinti“ apibrėžiamas kaip galimybė rasti naują poziciją darbo rinkoje (Forrier ir kt., 2015). Taip pat darbuotojo gebėjimas įsidarbinti laikomas priemone, padedančia įveikti nesaugumo jausmą dėl darbo vietos praradimo, kuomet silpnėja darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykiai (Retkowsky ir kt., 2023). Kiti autoriai darbuotojo gebėjimą įsidarbinti laiko kaip pagrindinę tvarios karjeros ideologiją, pabrėžiančią asmeninę būtinybę kilti karjeroje per įvairią patirtį, kuri ne visuomet atitinka organizacijos struktūra ir lūkesčius (Müller ir kt., 2023). Judėjimas tarp pozicijų ir funkcijų organizacijoje, žinoma kaip vidinė karjera, gali suteikti vertingos mokymosi patirties ir sustiprinti įsidarbinimo gebėjimus, o tai vaidina svarbų vaidmenį palaikant tvarią karjerą (De Vos ir Van der Heijden, 2017).

Praėjus daugiau nei 10 dešimtmečių, darbuotojo gebėjimas įsidarbinti išlieka aktualia tema, o Foster'io (1938) pateikta apibrėžtis atitinka šių dienų darbuotojo karjeros aspektus. Šiuolaikinėje literatūroje darbuotojo gebėjimas įsidarbinti apibrėžiamas, kaip asmens galimybės, potencialas rasti darbą, jį išlaikyti tiek vidinės, tiek išorinės karjeros kontekste (Akkermans ir kt., 2023).

Moksliniuose straipsniuose teigiama, kad darbuotojo gebėjimas įsidarbinti yra vienas iš svarbiausių tvarios karjeros tikslų. Mokslininkai rekomenduoja, kad asmenys nuo pat ankstyvųjų karjeros etapų sutelktų dėmesį į savo gebėjimų įsidarbinti ugdymą ir palaikymą, nes tai sudaro pagrindą dabartinėms ir būsimoms įsidarbinimo perspektyvoms (Blokker ir kt., 2019).

Kiti mokslininkai teigia, kad darbuotojo gebėjimą įsidarbinti lemia gebėjimas prisiimti atsakomybę, iniciatyvumas, papildomų užduočių vykdymas, tarptautinės darbinės patirties įgijimas, savarankiškumas. Autoriai nurodo, kad galimybės tobulinti šiuos įgūdžius yra vertingas darbuotojų išteklių šaltinis siekiant tvarios karjeros (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Šios galimybės gali padėti darbuotojams plėsti žinias ir gerinti gebėjimą prisitaikyti, taip padidinant jų gebėjimą įsidarbinti ateityje.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarios karjeros dimensijos yra tarpusavyje susijusios, pavyzdžiui, darbuotojo gebėjimą įsidarbinti gali didinti aukštas darbuotojo produktyvumas. Taip pat prie darbuotojo gebėjimo įsidarbinti prisideda laimė, kuri skatina įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Tuo tarpu laimės dimensija pasireiškia per darbuotojo pasitenkinimą darbu, kuris didina darbuotojo produktyvumą. Taip pat darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas siejamas su pasitenkinimu tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime bei siejamas su darbuotojo sveikata. Galima daryti prielaidą, kad prarandant balansą, prastėja darbuotojo sveikata, pavyzdžiui, patiriamas stresas ar perdegimas. Galima teigti, kad darbuotojo tvari karjera yra tuomet, kai darbuotojas yra produktyvus, turintis gerą sveikatą, laimingas, užtikrinantis balansą tarp darbo – asmeninio gyvenimo bei pasižymintis gebėjimu įsidarbinti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.

2.3. Darbuotojų atsparumo samprata

Šioje darbo dalyje nagrinėjama darbuotojų atsparumo samprata. Mokslinėje literatūroje vis dar nėra sutariama, ar atsparumas yra gebėjimas susidoroti su krize, ar tai yra krizės įveikimo rezultatas (Boin ir Van Eeten, 2013). Per pastarąjį dešimtmetį atsparumas tapo dažnai vartojama sąvoka ir apibrėžiama, kaip galinga priemonė nuo nelaimių ir padarinių. Šis terminas pradėtas vartoti ir vadybos srityje, kaip „darbuotojų atsparumas“.

Pirmiausiai, darbuotojų atsparumas yra apibūdinamas, kaip *asmeninė savybė*, užtikrinanti darbuotojų prisitaikymą prie nelaimių. Darbuotojų atsparumas yra matuojamas naudojant asmeninių savybių kintamuosius, pavyzdžiui, optimizmą ir ištvermę arba naudojant darbuotojo sveikatos rodiklius, pavyzdžiui, bendra savijauta ir psichinė sveikata. Taip pat darbuotojų atsparumas yra apibrėžiamas kaip darbuotojo *gebėjimas* prisitaikyti ir atsitiesti po problemų, konfliktų, nesėkmių ar situacijų, kurios lėmė darbuotojo atsakomybės padidėjimą (Lupsa ir kt., 2020). Darbo vietos kontekste darbuotojų atsparumo sąvoka apibrėžiama plačiau ir apima ne tik prisitaikymą prie stresinių situacijų, bet ir *gebėjimą* tobulėti ir įgyti naujų įgūdžių (Cleary ir kt., 2018). Žemiau 4 lentelėje pateikiami darbuotojų atsparumo sąvokos apibrėžimai.

4 lentelė. Darbuotojų atsparumo sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Robertson ir kt., 2015	Atsparumas – tai individuali savybė, užtikrinanti prisitaikymą prie sunkumų.
Kuntz ir kt., 2017	Tai gebėjimas atsitiesti po nepalankių, krizinių situacijų ir gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie įprastų situacijų.
Meek ir Marshall, 2018	Tai rezultatas, pagrįstas tam tikrais gebėjimais ir procesu, kuriuo sprendžiama krizinė situacija.
Weick ir Sutcliffe, 2007	Atsparios organizacijos arba asmenys apibūdinami kaip tie, kurie mažina klaidas ir tobulina apėjimo būdus bei leidžia sistemai toliau veikti sudėtingoje ir netikėtose situacijose.
Britt ir kt., 2016	Darbuotojų atsparumas atspindi profesinį augimą ir teigiamus pokyčius po neigiamo įvykio.
Liang ir Cao, 2021	Vidinis išteklius, kuriuo darbuotojai gali pasinaudoti siekiant susidoroti su neramumais ir stresu darbo vietoje.
Sinclar ir Mc-Fadden, 2013	Pozityvios adaptacijos demonstravimas didelių sunkumų akivaizdoje.
Lupsa ir kt., 2020	Darbuotojo gebėjimas išsilaikyti ir atsigaivinti po problemų, konfliktų, nesėkmių ar situacijų, kurios reiškia atsakomybės padidėjimą.
Kuntz, ir kt., 2016	Darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas panaudoti išteklius siekiant nuolat prisitaikyti ir tobulėti darbe, net kai susiduriama su sudėtingomis aplinkybėmis.
Näswall ir kt., 2019	Darbuotojų atsparumas – tai individualių ir aplinkos veiksnių sąveikos rezultatas.

Taip pat darbuotojų atsparumas apibrėžiamas, kaip *gebėjimas* atsitiesti po nepalankių situacijų krizių metu ir aktyviai mokytis bei prisitaikyti prie įprastų situacijų (Kuntz ir kt., 2017). Darbuotojų atsparumas nėra tik asmeninių savybių ir gebėjimų rinkinys. Darbuotojų atsparumas apibrėžiamas, kaip *kintantis procesas*, kuris gali būti ugdomas ir valdomas (Mousa ir kt., 2020). Pavyzdžiui, iš organizacijos pusės gaunant nuolatinę paramą, psichologinę pagalbą arba ugdant darbuotojus ir kuriant darbuotojų atsparumo kultūrą. Fikretoglu ir McCreary'is (2012) teigia, kad daugumoje apibrėžimų pabrėžiamas asmens, išgyvenusio didelę nelaimę, prisitaikymo požymiai. Todėl Britt ir

kt. (2013) atsparumą apibrėžė, kaip pozityvios adaptacijos demonstravimą didelių sunkumų akivaizdoje.

Empiriniuose tyrimuose darbuotojų atsparumas grindžiamas trimis pagrindinėmis idėjomis (Kuntz ir kt., 2016): 1) darbuotojų atsparumas pasireiškia tiek įprastose, kasdieninėse situacijose, tiek sudėtingose situacijose, 2) darbuotojų atsparumo įgūdžiai, aktyviai ugdomi įprastomis sąlygomis (vadinami įgimtu atsparumu) ir yra susiję su atsparumu, demonstruojamu didelių iššūkių metu (vadinamu adaptyviu atsparumu, ir 3) atsakomybė už atsparumo ugdymą tenka ir darbuotojui, ir organizacijai, nes tai yra abipusis procesas.

Atsparumas yra teigiama individo savybė (vidinis išteklius), kuriuo darbuotojai gali pasinaudoti siekiant susidoroti su iššūkiais ir stresu darbo vietoje. Žmogaus vidiniai ištekliai gali apimti asmenines savybes, įgūdžius, kompetencijas, emocinę būseną ar socialinius ryšius. Kuomet žmogaus vidiniai ištekliai yra nuolatos ugdomi, tuomet didėja ir atsparumas. Darbuotojų atsparumas gali lemti teigiamus asmeninius ir organizacinius rezultatus. Tačiau yra svarbu atskirti *darbuotojų atsparumą* nuo *psichologinio atsparumo* reikšmių. Pirmasis apibrėžimas reiškia organizacijos skatinamą ir remiamą darbuotojų gebėjimą aktyviai reaguoti, prisitaikyti ir tobulėti, o tai pabrėžia organizacijos vaidmenį skatinant ir remiant atsparumo ugdymą. Esminis skirtumas, jog darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas reaguoti į nepatogias situacijas vadovaujantis savo elgesiu darbo vietoje, o ne tikėjimu savo gebėjimais (Liang & Cao, 2021). Galima teigti, kad aukštu atsparumu pasižymintys darbuotojai gali pozityviai ir tvirtai reaguoti į išbandymus, o tai labai svarbu organizacijos gyvavimui ir augimui ateityje. Tačiau svarbu suprasti, kodėl vieni darbuotojai yra atsparūs, o kiti ne.

Tai paaiškina COR teorija (angl. *Conservation of Resources Theory*). Išteklių išsaugojimo teorija teigia, kad darbuotojai paprastai yra motyvuoti investuoti į turimos darbo vietos išlaikymą, darbo vietos išteklių išsaugojimą ar didinimą, kad apsisaugotų nuo išteklių praradimo (Kuntz ir kt., 2017). Organizacinėje aplinkoje darbuotojų atsparumas gali būti ugdomos per vidinius organizacijos išteklius, pavyzdžiui, paramą ar grįžtamąjį ryšį. Taip pat išteklių išsaugojimo teorijoje yra išskiriama, kaip individualūs ir organizaciniai ištekliai padeda asmeniui siekti tvarios karjeros ir išlaikyti atsparumą.

Darbuotojų atsparumą didinantys individualūs veiksniai yra išskiriami, kaip darbuotojų *įgūdžiai*, pavyzdžiui, gebėjimas įvertinti problemą ir rasti tinkamą sprendimo būdą bei paramos ieškojimas, kreipimasis dėl pagalbos į vadovus ar kolegas (Britt ir kt. 2016). Taip pat individualūs veiksniai didinantys atsparumą yra išskiriami į *asmenines savybes*: iniciatyvumas, nuolatinis mokymasis, komunikacija (Kuntz ir kt., 2017). Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie yra *orientuoti į tikslą*, pavyzdžiui, paaukštinimą, arba į *saugumą*, kaip prevenciją, dažniau išlieka atsparūs net jei darbe negauna grįžtamojo ryšio (Näswall ir kt., 2019).

Šiuo atveju *parama* apima suvokiamą pagalbą, gaunamą tiek iš vadovų, tiek iš kolegų. Empiriniuose tyrimuose nustatyta, kad palaikanti organizacinė aplinka lemia darbuotojų adaptyvų elgesį, tai reiškia, jog didina darbuotojų atsparumą. Kuntz ir kt. (2017) teigimu, reguliarus ir konstruktyvus vadovų *grįžtamasis ryšys* teigiamai veikia darbuotojų atsparumą. Toks grįžtamasis ryšys gerina vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius, skatina nuolatinės diskusijas apie darbo rezultatus ir elgesį. Kuomet vadovai teikia grįžtamąjį ryšį, jie perteikia žinutę, kad organizacija vertina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą. Vadovui suteikiant grįžtamąjį ryšį apie tikslų pasiekimą, taip padeda darbuotojams

palyginti savo pasiekimus su nustatytais uždaviniais ir tikslais. Šis grįžtamojo ryšio procesas didina darbuotojų atsparumą darbinėje aplinkoje.

Vertinant veiksnius, didinančius darbuotojų atsparumą iš organizacinės perspektyvos, galima išskirti *palankios darbo aplinkos kūrimas*, pavyzdžiui, darbuotojų atsparumas siejamas su organizacijos mokymosi kultūra (Näswall ir kt., 2019). Suteikiant darbuotojams nuolatinę įgūdžių ir kompetencijų tobulinimo programą organizacijos viduje galima pasiekti abipusės naudos. Tai padeda ne tik organizacijai užtikrinti darbuotojų atsparumą ir darbo efektyvumą, bet padeda darbuotojams siekti asmeninių ir profesinių tikslų ilgalaikėje karjeros perspektyvoje. Taip pat pastebima, kad organizacijos, kuriose dirba atsparūs darbuotojai, gali sparčiau vykdyti plėtrą (Rurkkhum, 2023).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte naudojama ši darbuotojo atsparumo sąvoka – tai gebėjimas atsitiesti po nepalankių, krizinių situacijų ir gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie įprastų situacijų (Kuntz ir kt., 2017). Galima teigti, kad darbuotojų atsparumas gali būti suvokiamas, kaip asmeninė savybė, kuomet atsparumas yra įgimtas, kaip gebėjimas, kuris gali būti ugdomas, ir kaip nuolat kintantis procesas asmeninėje ir organizacinėje aplinkoje. Darbuotojai, siekiantys išlaikyti atsparumą darbe, organizacinių išteklių trūkumą gali kompensuoti savo vidiniais ištekliais. Todėl darbuotojų atsparumas darbinėje aplinkoje neša abipusę naudą – tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

2.4. Darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros sąsaja

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima išskirti vieną pagrindinę sąsają tarp darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros – tai, jog darbuotojų atsparumas priskiriamas kaip vienas iš tvarios karjeros išteklių ir yra suvokiamas kaip veiksnys, darantis įtaką darbuotojų karjeros tvarumui (Van der Heijden ir kt. 2020). Nuo darbuotojų atsparumo priklauso darbuotojų gebėjimas išlaikyti darbo efektyvumą (Näswall ir kt., 2019). Atsparumas taip pat apima gebėjimą išsiugdyti asmenines savybes, kurios didintų darbuotojų produktyvumą (Retkowsky ir kt., 2023).

Kadangi tvari karjera yra ne linijinis, o ciklinis procesas, tai darbuotojų atsparumas siejamas su įvairiais pokyčiais organizacijoje ar už jos ribų. Šiuolaikinėse organizacijose skirtingo atsparumo darbuotojai turi skirtingus tvarios karjeros scenarijus. Skirtingi karjeros scenarijai atsiranda netikėtose situacijose ar esant karjeros sukrėtimams (angl. *career shocks*). Retkowsky ir kt (2023) karjeros sukrėtimus apibrėžia kaip netikėtus, reikšmingus įvykius, kurie priverčia darbuotojus permąstyti savo karjeros kelią ir tai gali lemti jų tolimesnę karjerą. Analizuojant darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros sąsaja svarbu išskirti tvarios karjeros iššūkius. De Vos ir Van Der Heijden (2015) manymu, tvari karjera yra labai svarbi darbuotojų atsparumui neapibrėžtoje karjeros aplinkoje. Autoriai pateikia pagrindinius iššūkius susijusius su karjeros tvarumo įgyvendinimu. Pirmiausiai, karjeros tęstinumas tampa vis ilgesnis ir mažiau nuspėjamas. Antra, karjeros tęstinumas vis mažiau siejamas su viena organizacija ir pasižymi naujais darbo pobūdžiais. Galiausiai, darbuotojams, siekiant tvarios karjeros, tenka vis didesnė atsakomybė užtikrinti tvarią karjerą išsaugojant savo sveikatą, laimę, išlaikant balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, išlaikant produktyvumą bei gebėjimą įsidarbinti.

Taip pat darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros sąsaja identifikuojama remiantis šių reiškinių kontekstu. Tiek atsparumas, tiek karjeros tvarumas dažniausiai pasireiškia netikėtose karjeros situacijose. Pavyzdžiui, kiek darbuotojas būna atsparus ir kaip geba prisitaikyti prie iškilusių sunkumų siekiant užtikrinti tvarią karjerą. Taip pat tvari karjera yra užtikrinama prisitaikant prie

karjeros pokyčių. Darbuotojų atsparumas padeda įveikti iššūkius, nesėkmes ar pokyčius darbe. Taip pat darbuotojų kompetencijos ir gebėjimas prisitaikyti prie karjeros iššūkių padeda kurti sėkmingą tvarią karjerą (Retkowsky ir kt., 2023). Toliau šioje darbo dalyje analizuojama darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros dimensijų (produktyvumo, laimės, sveikatos, darbo – asmeninio gyvenimo bei darbuotojo gebėjimo įsidarbinti) sąsaja.

Darbuotojų atsparumas ir produktyvumas. COVID-19 pandemijos laikotarpiu organizacijoms atsirado didesnis poreikis ugdyti darbuotojų atsparumą. Darbuotojų atsparumo ugdymas padeda ne tik susidoroti su iššūkiais bet ir padeda greičiau priimti sprendimus, o tai lemia didesnę darbuotojų produktyvumą (Hetzel-Riggin ir kt., 2020). Tuo tarpu neigiamą poveikį darbuotojų atsparumui daro padidėjęs darbo vietos nesaugumas, o tai lemia tolimesnę poveikį, pavyzdžiui, sumažėjusį įsitraukimą ir produktyvumą (Robinson ir kt., 2024). Taip pat teigiama, kad darbuotojų atsparumas lemia darbuotojų požiūrį į įsipareigojimą darbui, darbo našumą ir efektyvumą (Paul ir kt., 2016).

Individualūs ir organizaciniai darbuotojų atsparumo ugdymo veiksniai siejami su geresniais darbo rezultatais, didesniu įsitraukimu ir produktyvumu. Tai prisideda ir prie tvarios karjeros kūrimo. Taip pat konstruktyvus grįžtamasis ryšys darbuotojui padeda įsitraukti į bendrus organizacijos tikslus. Taip pat padeda darbuotojui veiksmingai susidėlioti darbo procesus, sudaryti profesinio augimo gaires, kurios gali padėti kurti tvarią karjerą ilgalaikėje perspektyvoje (Kuntz ir kt., 2017).

Liu'o ir kt. (2024) diskutuoja, jog darbuotojų atsparumas atlieka svarbų vaidmenį organizacijų veiklos efektyvumui ir konkurencingumui. Organizacijoms, siekiančioms išlaikyti aukštą konkurencingumą rinkoje, svarbu užtikrinti darbuotojų produktyvumą ir gebėjimą susidoroti sudėtingose, netikėtose situacijose darbe. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų atsparumas ir produktyvumas yra vienas kitą tiesiogiai veikiantys reiškiniai. Pavyzdžiui, galima daryti prielaidą, jog didėjant darbuotojų atsparumui, galimai didėja jo produktyvumas ir atvirkščiai.

Darbuotojų atsparumas ir laimė. Kaip jau ir buvo minėta anksčiau, darbuotojų laimė susideda iš trijų dimensijų: darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsitraukimas ir įsipareigojimas. Darbuotojų įsitraukimas siejamas su atsparumu, kuomet sudėtingose situacijose darbuotojas geba išlaikyti ar net viršyti numatytus darbo rezultatus (Mudannayake ir kt., 2024). Darbuotojų laimė ir atsparumas siejami su darbuotojo teigiamomis emocijomis, tikslo siekimu ir požiūriu į darbą. Darbuotojai, negebantys laisvai išreikšti minčių darbe, gali jaustis mažiau laimingi, o tai lemia mažesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Darbuotojo atsparumo ir laimės sąsają ypač analizuojama tarp darbuotojų, dirbančių klientų aptarnavimo srityje. Anot Rabiul'o ir kt. (2022) labiau atsparūs ir įsitraukę darbuotojai kokybiškiau aptarnauja klientus. Įsitraukę darbuotojai deda didesnes pastangas į darbą ir išlieka įsitraukę į darbą net ir sudėtingose situacijose. Näswall ir kt. (2019) tyrime analizuoja, kaip darbuotojų atsparumas siejasi su įsipareigojimu. Autorių teigimu, atsparumas ir įsipareigojimas yra glaudžiai susiję. Atsparūs darbuotojai, gebantys valdyti sudėtingas situacijas, yra palankiau nusiteikę organizacijos ir savo darbo atžvilgiu.

Darbuotojų atsparumas ir darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas, kaip asmens gebėjimas atlikti įvairius vaidmenis darbe ir namuose, ir asmuo tais veiksmais lieka patenkintas (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Tuo tarpu Robinson ir kt. (2024) darbuotojų atsparumą priskiria prie veiksmų, lemiančių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, darant poveikį darbuotojų įsipareigojimui ir darbo rezultatams. Galima daryti prielaidą, jog

darbuotojų atsparumas ir darbo – asmeninio gyvenimo balansas yra tarpusavyje sąveikaujantys aspektai.

Ypač didelis dėmesys darbuotojų atsparumo ir darbo – asmeninio gyvenimo balanso sąveikai skiriamas medicinos darbuotojų tarpe. Sąsają tarp medicinos darbuotojų ir darbo – asmeninio gyvenimo balanso lemia vadovų požiūris į pusiausvyros svarbą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo (Kim ir Windsor, 2015). Galima daryti prielaidą, jog ne išimtis ir kitos industrijos bei organizacijos, kuriose svarbus vadovo požiūris į darbuotojų balanso užtikrinimą ir atsparumo išlaikymą siekiant darbuotoją išlaikyti, motyvuoti bei gerinti jo rezultatus.

Anot Marques ir Berry'o (2021), darbuotojų atsparumas padeda susidoroti su darbo ir asmeninio gyvenimo problemomis. Kim ir Windsor (2015) teigimu, darbuotojų atsparumas gali padėti išvengti neigiamos patirties tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime susiduriant su sudėtingomis situacijomis. Empiriniame tyrime išskiriami darbuotojų atsparumą lemiantys bruožai – pozityvumas, lankstumas, atsakomybės prisiėmimas bei darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimas. Pabrėžiama, jog darbuotojas turi pasižymėti mąstymu, orientuotu ne tik į užduotis, bet ir į asmenį ir jo gyvenimą (Kim ir Windsor, 2015). Anot Friborg'o ir kt. (2003), stresinėse situacijose darbuotojų atsparumas padeda kurti geresnius santykius su šeima ir draugais.

Apibendrinant galime teigti, kad atsparumas yra vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbuotojų atsparumas padeda susidoroti su sudėtingomis situacijomis tiek darbo aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime. Tai darbuotojui gali daryti įtaką ne tik jo geresniems asmeniniams santykiams šeimoje ar draugų kompanijoje, tačiau ir geresniems darbo rezultatams, įsitraukimui ir motyvacijai.

Darbuotojų atsparumas ir sveikata. Empiriniuose tyrimuose darbuotojo sveikata yra išskiriama į psichologinę ir fizinę (Greenhaus ir Allen, 2011) Ne paslaptis, kad daugumoje organizacijų skiriamas dėmesys darbuotojų psichologinei sveikatai, kuri lemia darbuotojų atsparumą pokyčiams ir iššūkiams darbe. Nuoseklus psichologinis darbuotojų atsparumo ugdymas prisideda prie darbuotojo požiūrio, elgesio bei organizacijos veiklos rezultatų sudėtingais laikotarpiais (Bardoel ir kt., 2014).

Darbuotojų atsparumas taip pat siejamas ir su fizine darbuotojo sveikata. Ferris ir kt. (2005) ištyrė, kad darbuotojų atsparumas daro poveikį širdies ir kraujagyslių ligoms. Tiek fizinę, tiek psichologinę sveikata dažnai nulemia darbe patiriamas stresas. Rossi ir kt. (2015) darbuotojų atsparumą apibrėžia, kaip stiprybę, kuri, patyrus stresą, padeda sėkmingai toliau tęsti darbą. Autoriai pastebi, kad darbuotojų atsparumas padeda susidoroti su stresu, pavyzdžiui, susidūrus su problema ar iššūkiu rasti tinkamus būdus jiems spręsti, gebėti prisitaikyti prie stresą keliančių aplinkybių ir išsaugoti savo tiek fizinę, tiek psichologinę sveikatą.

Darbuotojų atsparumas ir gebėjimas įsidarbinti. Mokslininkai, remdamiesi Savicko (2005) karjeros konstravimo teorija (angl. *career construction theory*), teigia, kad neigiami karjeros sukrėtimai didina darbuotojų gebėjimą įsidarbinti (angl. *employability*) bei gerina karjeros rezultatus (cit. iš Leong ir kt., 2024). Darvishmotevali ir kt. (2024) diskutuoja, kad darbuotojo suvokiamas gebėjimas įsidarbinti (angl. *self-perceived employability*) yra glaudžiai susijęs su darbuotojų gerove. Suvokiamas gebėjimas įsidarbinti mažina nesaugumo jausmą bei neapibrėžtumą darbe, nes sustiprina darbuotojų įsitikinimą, kad jie patys gali kontroliuoti savo karjerą. Taip pat suvokiamas gebėjimas

įsidarbinti skatina pasitenkinimą darbu bei gali sumažinti neigiamą karjeros sukretimų, nepalankių situacijų poveikį.

Kalbant apie darbuotojų atsparumą ir gebėjimą įsidarbinti galima daryti prielaidą, kad tai yra vienas kitą papildantys reiškiniai. Autorius Canzio (2024) pastebi, kad gebėjimas įsidarbinti gali sumažinti nesaugumo darbe (darbo netekimo riziką ar baimę prarasti darbą) poveikį darbuotojo gerovei (Canzio, 2024). Darbuotojo gerovė siejama ne tik su pasitenkinimu darbu, bet ir psichologine sveikata. Gera psichologinė darbuotojo sveikata lemia didesnę atsparumą susiduriant su rizikomis, o gebėjimas įsidarbinti sumažina rizikos poveikį darbuotojo fizinei ir psichologinei sveikatai.

Taip pat galima teigti, kad tiek darbuotojų atsparumas, tiek gebėjimas įsidarbinti yra ugdomi. Tiriant šių dviejų reiškinų ryšį išskiriami dveji pagrindiniai ištekliai: asmeniniai ir organizaciniai. Bagdžiūnienė ir kt. (2023) teigia, kad atsparumas yra susijęs su profesinio tobulėjimo galimybėmis. Taip pat tyrimai rodo, kad darbuotojų atkaklumas ir savarankiškumas yra vieni iš atsparumo aspektų, padedantys darbuotojams didinti gebėjimą įsidarbinti (cit. iš Smaliukienė ir kt., 2024). Galima teigti, kad darbuotojų asmeniniai ištekliai gali būti ugdomi taikant nuolatinį mokymąsi skirtingose darbinėse situacijose, kurios gali būti nepalankios ir sudėtingos. Tačiau mokantis iš šių situacijų ir ugdant savo asmenines savybes, galima siekti sėkmingo gebėjimo įsidarbinti.

Darbuotojų atsparumas yra apibrėžiamas, kaip asmeninė savybė. Tvarios karjeros kontekste gebėjimas prisitaikyti prie karjeros iššūkių taip pat yra apibrėžiama kaip asmeninė savybė. Galima teigti, kad skirtingo atsparumo darbuotojų tvari karjera, pirmiausiai, pasireiškia individualiame lygmenyje. Empirinio tyrimo duomenimis nustatyta, kad stresą keliantys veiksniai tiek teigiamai, tiek neigiamai veikia naujokų įsiliejimą į organizaciją (Tang ir kt., 2022; Savanevičienė ir kt., 2023). Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, siekiant užtikrinti darbuotojams tvarią karjerą, turi atsižvelgti ne tik į tvarios karjeros supratimą, bet ir darbuotojų atsparumo ugdymą nuo darbuotojo įsidarbinimo organizacijoje pradžios. Galima teigti, kad skirtingo atsparumo darbuotojų tvarią karjerą lemia asmens, laiko ir konteksto veiksniai, asmeninės savybės, kompetencijos, ištekliai. Tiek asmuo, tiek organizacija atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant tvarią karjerą, nes darbuotojų atsparumas yra svarbus organizacijos prisitaikymui neapibrėžtoje ir dinamiškoje aplinkoje.

Kalbant apie darbuotojų laimę ir sveikatą – tai yra dvi tvarios karjeros dimensijos, kurios tarpusavyje persidengia. Darbuotojo sveikata ir laimė lemia aukštus veiklos rezultatus, nes tai suteikia energijos ir ryžto dirbti visą karjeros laikotarpį (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Taip pat darbo ir asmeninio gyvenimo balansas padeda darbuotojams pasiekti tikslus tiek karjeroje, tiek asmeniniame gyvenime. Tuo tarpu žemą balanso lygį darbuotojai patiria tuomet, kai tikslų pasiekti nepavyksta.

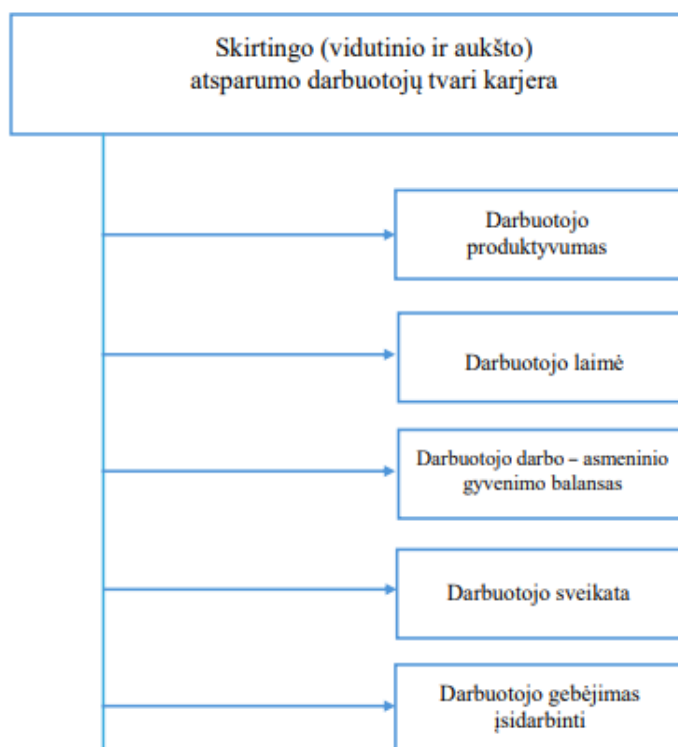
Išlaikyti karjeros tvarumą yra lengviau tuomet, kai darbuotojas geba prisitaikyti prie sudėtingų ar krizinių situacijų. Todėl teigiama, kad asmenys, kurie pasižymi atsparumu ir geba išspręsti karjeros vidinius ir išorinius iššūkius, sutelkdami dėmesį į naujų, naudingų išteklių išsaugojimą ir įgijimą, sėkmingiau užsitikrins tvarią karjerą ir taip išlaikys tvarios karjeros elementus: aukštesnę laimės ir sveikatos lygį, produktyvumą ir gebėjimą įsidarbinti (De Vos et al., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojant darbuotojų atsparumo ir tvarios karjeros sąsają mokslinių tyrimų kiekis yra ribotas. Tačiau galima pastebėti keletą tarpusavyje siejančių aspektų. Pavyzdžiui, kad darbuotojų atsparumas padeda prisitaikyti prie tvarios karjeros pokyčių, iššūkių ar nesėkmių. Atsparūs darbuotojai yra linkę adaptuotis ir mokytis iš situacijos, taip įgyjant papildomų įgūdžių užtikrinančių tvarią karjerą ir gebėjimą įsidarbinti. Taip pat darbuotojų atsparumas padeda

palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, sveikatą bei laimę darbinėje aplinkoje kuriant tvarią karjerą.

2.5. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos teorinis apibendrinimas

Šioje dalyje, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, pateikiama skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros loginė struktūra (žr. 2 pav.). Išanalizavus mokslinę literatūrą bei kitų autorių atliktus tyrimus buvo išskirtos penkios tvarios karjeros dimensijos (De Hauw ir Greenhaus, 2015): darbuotojo produktyvumas, darbuotojo laimė, darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojo sveikata bei darbuotojo gebėjimas įsidarbinti.



2 pav. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos loginė struktūra

Apibendrinant sukurtą skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos loginę struktūrą, tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti, kaip tvari karjera pasireiškia tarp skirtingo atsparumo (vidutinio ir aukšto) darbuotojų. Darbuotojų produktyvumas siejamas su darbuotojo efektyvumu, darbo rezultatais, našumu, darbo kokybę bei įsitraukimu. Darbuotojo laimė taip pat yra siejama su įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu. Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti apima darbuotojo suvokiamus gebėjimus, kurių pagalba gali rasti naują darbo vietą kitose organizacijose. Tuo tarpu darbuotojo darbo – asmeninio gyvenimo balansas siejamas su gebėjimu suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbo ir asmeninio balanso aspektas yra neatsiejamas nuo darbuotojo sveikatos, kuri apima ne tik fizinės, bet ir psichologinės sveikatos aspektus: stresą ir perdegimą. Remiantis logine struktūra bus galima išsiaiškinti, kaip kiekviena dimensija atskirai pasireiškia skirtingo atsparumo darbuotojų tvarioje karjeroje.

3. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo metodologija

Šiame skyriuje analizuojamas bei pateikiamas empirinio tyrimo dizainas. Šio darbo dalyje aprašoma tyrimo strategija, tikslas bei tyrimo objektas. Taip pat aprašomas pasirinktas tyrimo metodas – kokybinis interviu, kurio metu siekiama atskleisti tvarios karjeros raišką tarp skirtingo atsparumo darbuotojų. Kokybinio tyrimo įgyvendinimui analizuojami tyrimo imties ir atrankos metodai bei pateikiami tyrimo etikos principai.

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Siekiant išsiaiškinti, kaip tarp skirtingo atsparumo darbuotojų pasireiškia tvari karjera, pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo metu, remiantis skirtingo atsparumo darbuotojų patirtimis ir nuomonėmis, analizuojama darbuotojų tvarios karjeros raiška.

Tyrimo objektas – tvarios karjeros raiška.

Tyrimo tikslas – ištirti skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raišką.

Tyrimo uždaviniai:

1. identifikuoti darbuotojų atsparumo lygį;
2. išsiaiškinti, kaip tarp skirtingo atsparumo darbuotojų pasireiškia tvari karjera.

Interviu instrumentas. Siekiant patikrinti ir pagrįsti teorinėje dalyje sudarytą skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos loginę struktūrą, tyrimo duomenų rinkimui buvo taikomas kokybinis pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas pasižymi pusiau laisvu pokalbiu ir yra vedamas pagal tam tikras gaires (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016). Pagrindiniais pusiau struktūruoto interviu blokais pasirinktos darbuotojų tvarios karjeros dimensijos: produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas ir gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*). Interviu klausimų sąrašas buvo sudarytas iš aštuonių pagrindinių klausimų kategorijų: darbinės patirtys, požiūris į karjerą ir tvarią karjerą, sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai, produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas bei gebėjimas įsidarbinti. Interviu klausimų sąrašas pateikiamas 2 priede.

Taip pat siekiant identifikuoti skirtingą darbuotojų atsparumą, remiantis Näswall ir kt. (2019) atliktu tyrimu, buvo sudaryta devynių teiginių klausimynas. Žemiau esančioje 5 lentelėje pateikti teiginiai, kuriais remiantis nustatomas darbuotojų atsparumo lygis.

5 lentelė. Darbuotojų skirtingo atsparumo vertinimo teiginiai (Näswall ir kt., 2019)

1.	Veiksmingai bendradarbiauju su kitais sprendžiant darbo iššūkius.
2.	Ilgą laikotarpį sėkmingai gebu valdyti didelį darbo krūvį.
3.	Darbe kompetentingai sprendžiu krizines situacijas.
4.	Mokausi iš klaidų ir tobulinu savo darbą.
5.	Analizuoju savo atliktą darbą ir nuolat tobulinu savo darbo metodus.
6.	Efektyviai reaguojau į grįžtamąjį ryšį, net ir į kritiką.
7.	Siekiu pagalbos darbe, kai reikia konkrečių išteklių.
8.	Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos

9.	Pokyčiais darbe naudojuosi, kaip galimybe tobulėti ir augti
----	---

Šie teiginiai padėjo identifikuoti skirtingus darbuotojų atsparumo lygius. Teiginių vertinimui buvo naudojama 5 balų įverčių likerto skalė. Tuo tarpu pusiau struktūruoto interviu metu siekiama kuo plačiau išsiaiškinti informantų patirtis, sampratas iš jų pateikiamų nuomonių, interpretacijų bei motyvų.

3.2. Tyrimo imtis ir informantų charakteristikos

Tyrimo imtis – skirtingų įmonių darbuotojai, nepriklausomai nuo juridinio vieneto, užimamos pozicijos, asmens amžiaus, lyties, gyvenamosios vietos ar kitų duomenų. Tyrimui atlikti naudojamas atsitiktinės atrankos ir imties metodas. Informantų atrinkimo kriterijus – darbuotojų atsparumas. Nustatant informantų atsparumą buvo pateiktas 9 teiginių klausimynas (žr. 1 priedą), kurį turėjo užpildyti. Žemiau 6 lentelėje pateikiamos informantų charakteristikos.

6 lentelė. Informantų profilis

Lytis	Amžius	Pareigos	Išsilavinimas	Bendras darbo stažas	Kodas
Vyras	23	Produkto specialistas	Vidurinis išsilavinimas	4 metai	I1
Moteris	26	Talentų pritraukimo partnerė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – Verslo administravimas	4 metai	I2
Moteris	27	Talentų pritraukimo partnerė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – pramonės biotechnologijos	3,5 metų	I3
Moteris	40	Personalo vadovė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – vadyba ir verslo administravimas	13 metų	I4
Moteris	25	Personalo atrankų konsultantė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – maisto mokslas ir technologijos	3 metai	I5
Moteris	24	Elektroninio pašto rinkodaros specialistė (angl. <i>e-mail marketing specialist</i>)	Aukštasis universitetinis išsilavinimas (magistras) – teisė	4,5 metų	I6
Moteris	29	Vyresnioji atrankų konsultantė (angl. <i>Senior Recruitment Consultant</i>)	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – Logistika ir prekyba	4,5 metų	I7
Vyras	30	Pinigų plovimo prevencijos komandos vadovas	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – istorija	6 metai	I8
Vyras	26	Įgulų patirties projektų specialistas	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – anglų filologija	4 metai	I9
Moteris	28	Finansų specialistė	Aukštasis universitetinis – karjera ir profesinis konsultavimas bei andragogika	5 metai	I10
Vyras	23	Techninių operacijų specialistas (TechOps)	Aukštasis universitetinis – informatikos inžinerija	1 metai	I11
Moteris	25	Privačių klientų pažinimo komandos vadovė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – ekonomika	2 metai	I12
Vyras	30	Retrospektyvios mokėjimų stebėsenos komandos vadovas	Aukštasis profesinis išsilavinimas – bankininkystė	6 metai	I13
Moteris	24	Privačių klientų pažinimo specialistė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – anglų ir prancūzų filologija	2,5 metai	I14

Vyras	25	Automatizavimo inžinierius	Aukštasis profesinis išsilavinimas – automatikos inžinerija	3 metai	I15
Moteris	26	Jaunesnioji mokymų specialistė	Aukštasis universitetinis išsilavinimas – komunikacija ir medijos	4 metai	I16

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad tyrime dalyvavo 16 informantų iš 13 skirtingų organizacijų. Iš jų šeši žmogiškųjų išteklių specialistai ir 10 darbuotojų iš verslo plėtros, rinkodaros, finansų valdymo, pinigų plovimo prevencijos bei gamybos sričių. Šie specialistai užima įvairias vidurinės grandies specialistų pareigas skirtingose įmonėse: produkto specialistas, el. pašto rinkodaros specialistė, įgulų patirties projektų specialistas, finansų specialistė, automatizavimo specialistas. Taip pat tyrime dalyvavo keturi darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas: personalo skyriaus vadovė, bei pinigų plovimo prevencijos užtikrinimo komandos vadovas. Žemiau 7 lentelėje pateikiami skirtingi informantų atsparumo lygiai.

7 lentelė. Skirtingi informantų atsparumo lygiai

Informantas	Vidurkis	Atsparumo lygis	Informantas	Vidurkis	Atsparumo lygis
I1	3,44	Vidutinis	I9	4,33	Aukštas
I2	4,44	Aukštas	I10	4,77	Aukštas
I3	3,88	Vidutinis	I11	3,44	Vidutinis
I4	4,22	Aukštas	I12	3,66	Vidutinis
I5	3,77	Vidutinis	I13	4,33	Aukštas
I6	3,66	Vidutinis	I14	3,88	Vidutinis
I7	4,55	Aukštas	I15	4,33	Aukštas
I8	4,44	Aukštas	I16	3,88	Vidutinis

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų galima išskirti dvi informantų grupes:

1 grupė: Nuo 3,00 iki 4,00 – vidutinis atsparumas;

2 grupė: nuo 4,00 – aukštas atsparumas.

3.3. Duomenų analizė

Interviu buvo atliekami 2024 metų kovo ir balandžio mėnesiais. Tyrimo trukmė – du mėnesiai. Dėl informantų skirtingų darboviečių ir išsidėstymo skirtingose lokacijose dalis interviu buvo atliekami gyvai, o kita dalis – virtualiai. Interviu atlikimui pasitelktos video ir audio priemonės, tokios kaip: programinė įranga „Zoom“ bei „Google Meet“.

Siekiant identifikuoti skirtingus informantų atsparumo lygius, prieš vykdant interviu, kiekvienam informantui buvo pateikta 9 teiginių uždara anketa, kurioje pagal likerto skalę informantai turėjo įvertinti teiginius nuo 1 iki 5 balų. Paaiškėjo, kad informantų atsparumo lygiai pasiskirstė į lygias dvi grupes: vidutinis ir aukštas atsparumas. Toliau buvo renkami duomenys pusiau struktūruoto interviu metu.

Apklausus 16 informantų, buvo atliktas kiekvieno interviu garso įrašo transkribavimas pasitelkiant dirbtinį intelektą „Whisper AI“ bei „Word“ transkribavimo funkciją. Tuomet buvo atlikta visų 16 transkriptų turinio kokybinė analizė ir tarpusavio lyginamoji analizė, siekiant iširti, kaip tarp skirtingo atsparumo darbuotojų pasireiškia tvari karjera. Atlikus 16 interviu leido užtikrinti duomenų

prisetinimą. Pirmiausiai, atskirai buvo išsamiai skaitomi ir analizuojami informantų grupių interviu. Analizuojant kiekvienos informantų grupės interviu buvo išskiriamos tvarios karjeros raiškai reikšmingos citatos, kurios jungiamos į subkategorijas. Galiausiai, užbaigus skirtingo atsparumo grupių kategorijų ir subkategorijų analizę, buvo atlikta kokybinių duomenų palyginamoji analizė. Jos metu buvo išskirti panašumai ir skirtumai tarp abiejų informantų grupių.

3.4. Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Remiantis Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) bei Kardelio (2002) mokslinių tyrimų metodologijos ir metodų duomenimis buvo remiamasi jų pateiktais etikos principais.

1. *Informantų sutikimas.* Tyrime dalyvauti buvo kviečiami tik savanoriškai sutinkantys dalyvauti informantai. Atliekant kokybinį interviu svarbu nurodyti informanto laisvę, jog interviu metu gali nutraukti pokalbį su tyrėju arba neatsakyti į kurį nors interviu klausimą (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016).

Prieš atliekant interviu, kiekvienam informantui buvo žodžiu pateikta informacija apie atliekamo tyrimo temą, tikslą bei metodus. Kadangi tyrimo metu interviu buvo fiksuojami naudojant balso įrašymo funkciją, iš kiekvieno informanto buvo gauti žodiniai sutikimai interviu įrašyti. Atliekant kokybinį interviu svarbu nurodyti informanto laisvę, jog interviu metu gali nutraukti pokalbį su tyrėju arba neatsakyti į kurį nors interviu klausimą (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016).

Anonimiškumas ir konfidencialumas. Anot Gaižauskienės ir Valavičienės (2016), šie du dalykai yra tapatinami, tačiau tai yra skirtingi aspektai. Siekiant neatskleisti informantų asmenis identifikuojančios informacijos interviu yra koduojami priskiriant skaičių ir raidžių kombinaciją.

2. *Anonimiškumas.* Kadangi tyrimo metu yra žinoma informantų tapatybę nustatanti informacija, informantams buvo patikinta, jog juos identifikuojanči informacija nebus atskleidžiama.

Dėl šios priežasties tyrimo informantai yra nuasmeninti ir koduojami: I1, I2, I3 ir t.t. Atliekant interviu įrašų transkribavimą į teksto stenogramą asmenį identifikuojanči informacija interviu citatose nėra nurodoma, o tokie informantų duomenys, kaip lytis, amžius, pareigos, išsilavinimas bei bendras darbo stažas naudojami tik bendrinei demografini informacijai.

3. *Konfidencialumas.* Šis etikos principas apibrėžia, jog visa, asmenį identifikuojanči, informacija bus laikoma paslapyje. Jei informantas jaučiasi nesaugiai ir abejoja tyrimo konfidencialumu, tuomet gali atsisakyti dalyvauti tyrime (Kardelis, 2002).

Siekiant išlaikyti informantų konfidencialumą, apie asmens duomenų apsaugą buvo aptariama tyrimo pradžioje. Dėl video ir audio priemonių naudojimo, informantai buvo informuoti, jog jų atvaizdas nebus naudojamas tyrimo analizei ir rezultatams pateikti, o interviu įrašai po tyrimo analizės bus sunaikinami iš visų įmanomų laikmenų.

4. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija. Tyrimo rezultatai pateikiami remiantis pagrindinėmis pusiau struktūruoto interviu temomis: požiūris į karjerą ir tvarią karjerą, sudėtingos situacijos darbe ir jų pavyzdžiai, produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas bei gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*). Tyrimo rezultatai skirstomi į kategorijas ir subkategorijas remiantis informantų išsakytomis mintimis ir nuomonėmis. Apibendrinant rezultatus pateikiama diskusija, tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, pateikiamos rekomendacijos, susijusios su nagrinėjamos problemos sprendimu.

4.1. Informantų požiūris į karjerą bei tvarią karjerą

Tyrimo metu buvo siekiama įvesti informantus į tyrimo kontekstą, klausiant tokių klausimų, pavyzdžiui, kaip informantas supranta, kas yra karjera, kaip informantas vertina savo karjerą, ar sėkminga, ar nesėkminga bei prašoma papasakoti, kas lėmė karjeros sėkmingumą arba atvirkščiai. Toliau šioje darbo dalyje kalba apie informantų karjeros suvokimą. Žemiau 8 lentelėje pateikiamas informantų požiūris į karjerą.

8 lentelė. Informantų požiūris į karjerą

Tema	Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Karjeros suvokimas	Naujų įgūdžių ir kompetencijų įgijimas	„Man karjera iš esmės yra savo kompetencijų kėlimas ir gebėjimas galbūt ateityje atlikti įvairias užduotis. To, ko tu galbūt prieš tai nemokėjai ir irgi padėti susitvarkyti su sudėtingomis situacijomis, atlikti sudėtingus darbus“ (I3) „Aš galvoju, kad karjera yra, kai tu savo pozicijoje vis atrandi naujų dalykų, ką gali naujo išmokyti ir kai gali naujų atsakomybių kažkokių prisiimti“ (I2)
	Savęs realizacija	„Na aš karjerą suprantu dviem aspektais: savęs tobulėjimas, kaip tu save nori realizuoti. Manau, čia pagrindinis yra dalykas“ (I10) „Karjera, kur galbūt matai save kažkur galutiniam rezultate, kuo norėtum tapti“ (I1) „Aš sakyčiau, kad man tai yra toks dalykas, ką tu darai ir kas tau patinka, ir ko tu norėtum užsiimti gal net ir visą likusį gyvenimą, sakyčiau taip“ (I16) „<...> tai yra kažkoks būdas įprasminti savo laiką ir savo veiklą“ (I8) „Tai įvardinčiau, kaip žmogaus darbo kelią, kurį jisai susikuria per gyvenimą“ (I5)
	Susikoncentravimas į vieną sritį	„<...> man karjera atrodo labiau taip, galbūt susifokusavimas į vieną kažkokią sritį, šiuo atveju, tarkim, žmogiškuosius išteklius, atsiprašau vėl taip sakau, bet žmonių išteklių dabar, žmonių išteklius, ir ne tie gal kiek lipimas aukštyr ir tapimas ten senior, ar manager head, bet labiau ėjimas gal, sakykim, tam pačiam skyrių horizontaliai“ (I9) „Aš galvoju, kad karjera yra, kai tu savo pozicijoje vis atrandi naujų dalykų, ką gali naujo išmokyti ir kai gali naujų atsakomybių kažkokių prisiimti“ (I2)
	Kilimas karjeros laiptais	„<...> karjera ir yra tas, kad eini į vieną laiptelį, paskui ant kito, trečio, ketvirto ir toksai nuolatinis tobulėjimas, nuolatinis žinių pildymasis. Pamokų kažkokių, klaidų mokymasis iš tų klaidų ir tiesiog augti toje specialybeje“ (I13) „<...> karjera yra tai, kur tu pradedi nuo vieno taško ir tada išmokyti, įgauni naujų įgūdžių ir gauni naujų tiesiog galimybių siekti kažko dar daugiau ir ta karjera, mano akyste, yra toksai kaip kilimas į viršų“ (I14)
	Įvertinimas ir pripažinimas	„<...> vienoje įmonėje per tam tikrą laiką, kiek tu dirbai arba netgi dar dirbi pasiekti kažkokie tai rezultatai, už kurios tave vertina ir galbūt kelia tave į aukštesnes pozicijas, tarkim, vadovai ar tai kažkoks tai specialistas būtent <...>“ (I15)

		<i>„Tiesiog įvertinimas ir pripažinimas, ar tai būtum, kad tu pats savęs sugebi pripažinti, ar tai kolegos, ar tai vadovai, ar aplinka“ (I7).</i>
	Gyvenimo pasiekimai	<i>„Kažką pasiekti gyvenime, nežinau, karjerą. Kad vis tiek norisi nedirbti kažkokioje vienoje pozicijoje, pabandyti kažką vis naujo. Tai tiesiog, kad kažką gyvenime svarbesnio, galbūt, pasiekti“ (I12)</i>

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vieni informantai karjerą supranta, kaip *naujų įgūdžių ir kompetencijų įgijimą*. Kita dalis informantų karjerą sieja su *savęs realizavimu*: *„Karjera tai savęs realizavimas, sakyčiau, ir savo įgūdžių įdarbinimas“ (I6)*. Taip pat informantai karjerą apibūdina, kaip *susikoncentravimą į vieną sritį* bei *kilimą karjeros laiptais*: *„<...>ėjimas, per tam tikrus laiptelius, tam tikros atsakomybės, tam tikros funkcijos“ (I4)*. Interviu metu informantai išskyrė, kad karjera – tai *įvertinimas ir pripažinimas* bei *gyvenimo pasiekimai*.

Galima teigti, kad karjera – tai ne tik kilimas pareigose. Dauguma informantų teigia, kad karjera – tai galimybė visapusiškai augti savo pasirinktoje profesinėje srityje: *„<...> tu gali karjerą daryti ir prisiimdamas naujų projektų, naujų atsakomybių ar naujų iššūkių, ar ne, kažkokių problemų išsprendimu, kur tu anksčiau, galbūt, neturėjai tam kompetencijų, galbūt neturėjai galimybių to daryti, galbūt nebuvai dar toks užaugęs būtent tiems klausimams.“ (I2)*. Informantų teigimu, karjera gali būti tiek vertikali, tiek horizontali: *„Ir aš karjeros nesuprantu kaip lipimo laipteliais tam tikrais. Man atrodo, kad karjera gali būti tiek horizontali, tiek vertikali. Ir kitas dalykas, nu manau, pagrindinis gal tas ir yra savęs realizacija“ (I10)*.

Interviu metu buvo klausama informantų, kaip jie vertina savo karjerą: sėkminga ar nesėkminga. Dauguma informantų savo karjerą vertino sėkmingai (žr. 9 lentelę). Du informantai savo karjerą įvertino ir sėkminga, ir nesėkminga. Vienas iš informantų papasakojo, jog sėkmę lėmė pirma darbovietė pagal specialybę, tačiau nesėkmę lemia tai, kad jau dabartinėje pozicijoje užaugo: *„<...> kad sėkminga, iš tikrųjų, nes aš labai ilgą laiką svajojau pradėti dirbti personalo srity. Čia yra tokia ta pirma darbovietė, na, kurioj aš dirbau pagal savo specialybę. Tai manau ganėtinai sėkminga, nes visai nemažai iš tikrųjų išmokau per tuos pusantrų metų dirbant recruitment'e. O galbūt nesėkminga tuo, nes jau jaučiu, kad užaugau toj srity, kad jau galbūt pasiekiau lubas ir noriu daugiau, bet nelabai dabar išeina kažkur išeiti“ (I5)*. Kitas informantas teigė, jog sėkmingai pakeitė sritį, tačiau prieš tai pakeitė ne vieną darbą: *„Kadangi aš pakeičiau sritį, tai ir šiuo metu dirbu, ir jaučiu, kad turiu galimybę augti, tobulėti ir pačiai, kad patinka darbas, sakyčiau, sėkminga. Bet žiūrint į tai, kad buvo pokyčių tam tikrų mano karjeros kelyje, tai gal galima būtų įvardinti, kad ir nesėkmingą kas nors gal taip ir sakyti, bet šiai dienai aš vis tiek pažiūrėjus, manau, kad tai atnešė man labai įvairiapusiškos patirties ir suteikia daugiau naudos negu minuso“ (I6)*.

Tuo tarpu du informantai savo karjerą įvertino, kaip nesėkmingą. Vienas iš jų teigė, jog šiuo metu karjera krypsta ne į tą pusę, į kurią norėtų: *„Nes to aiškaus vaizdinio neturiu, bet esu paragavęs ir dabar esu kažkur per vidurį gal. Nu, ne per vidurį, bet ne grynai ten, kur noriu eiti <...>“ (I1)*. Tuo tarpu kitas informantas teigė, jog šiuo metu karjerą vertina nesėkminga, nes per vėlai pradėjo savo karjeros kelią: *„Gal labiau nesėkminga. Nu, nežinau, čia daug ką galima įvardinti, bet, aišku, vienas iš dalykų turbūt irgi sėkmė yra. Tiesiog, jeigu papuoli ne ten, ne tuo laiku, tai irgi, tai, nu, nežinau, ta prasme, gal reikėjo anksčiau pradėti <...>,“ (I11)*. Žemiau 9 lentelėje pateikiami informantų karjeros sėkmę lėmę veiksniai.

9 lentelė. Karjeros sėkmę lėmę veiksniai

Tema	Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Karjeros sėkmę lėmę veiksniai	Sėkmingas persikvalifikavimas	„Manau, kad sėkminga, nes aš esu vienas iš tų žmonių, kurie persikvalifikavo savo karjeros kelyje. Tai aš to siekiau. Tiesiog tą savo kelią tikslingai atradau ir galiausiai tai, ką norėjau, pavyko pasiekti“ (I3) „Kadangi aš pakeičiau sritį, tai ir šiuo metu dirbu, ir jaučiu, kad turiu galimybę augti, tobulėti ir pačiai, kad patinka darbas, sakyčiau, sėkminga“ (I6)
	Užsispyrimas siekti tikslo	„Užsispyrimas. Tikriausiai buvo tas, kad pabandžiusi kitą sritį, nes esu iš logistikos, skaitykime, ir turėjau vis tiek daugiau patirties logistikoj, transporte ir perėjus į personalą, tiesiog tas užsispyrimas, kad esu savo rogėse, man labai patinka ir ne visiems, kaip sakau, žmonėms pavyksta taip anksti atrasti savo pašaukimą“ (I7)
	Kilimas karjeros laiptais	„<...> nu tai yra trečia pozicija, įmonių grupėj, vėlgi pradėjau vienoj, tada per kelią į kitą, per dvi įmonių grupes dirbau ir aš galvoju, kad labai sėkminga, nes turiu labai gerą santykį su vadovais. Turiu visišką laisvę daryti tai, ką aš manau, kad reikia daryti“ (I4) „<...> sėkminga, nes, kaip ir matau tą karjerą, tada tuos laiptelius. Tai taip po biški jais ir lipu sakyčiau“; „Tam tikras atsidavimas gal. Gal kruopštumas, nes vis tiek, jeigu tu dirbi sąžiningai, sąžiningumas va, nes jeigu tu dirbi sąžiningai, kruopščiai, tai aš manau, kad vis tiek tu anksčiau ar vėliau, kad ir lėtai gal, bet nu vis tiek tas progresas bus ir nu tu kilsi automatiškai“ (I13)
	Nuoseklumas	„<...> nuoseklumas, nesimėtymas <...>“; Tai nenuleist tų rankų tiesiog, o kilti pastoviai, nu ta prasme, pastoviai ieškot sprendimų, kalbėtis atvirai ir ieškoti kažkokio sprendimo, kaip išspręsti problemą“ (I2) „<...> aš jau atėjau su planu eiti tenai, kur dabar esu. Tai aš sakyčiau, kad galbūt padėjo tas norėjimas į tą vietą keliauti ir galbūt mano asmenybė kažkiek <...>“ (I9)
	Įvertinimas organizacijoje ir už jos ribų	„<...> mane turbūt pastebėjo palei darbą, kad būdavau mėnesio darbuotojas ir panašiai ir tada pastebėjo mane, pasiūlė kitas pozicijas ir taip pradėjau augti“ (I1) „Manau, kad sėkminga. Paskutiniu metu suprantu, kad man nebereikia gyvenimo aprašymo. Dėl to, kad mane jau kviečiasi į visus pokalbius. Tai šitas, manau, yra ir įvertinimas“ (I10) „Bent jau aš manau, kad mano įdėtas darbas. Vis tiek čia viskas nebūna pasiekta tiesiog nuo sėdėjimo. Daug įdėto darbo, kad tave pastebėtų ir kad tave pasirinktų“ (I12) „Tai galim sakyti, kad irgi per tą mažą laiką tarpą darbo pasiekiau tam tikrų rezultatų, kurie nuteikė vadovus, kad aš galiu ir kitus apmokyti, tai aš manau, čia biški tokia ir karjera yra pakilimu“ (I15) „<...> visi teigiami atsiliepimai apie mano darbą, nes jų jau net per tuos 8 mėnesius tikrai spėjau išgirsti. Tai man visi tie teigiami atsiliepimai mane skatina stengtis ir toliau ir palaikyti tą lygį, kurį turiu“ (I16)
	Nepatogi situacija darbe lėmusi karjeros pokytį	„Ir niekad kažkaip anksčiau iki tos nepatogios situacijos net nepagalvojau, kad aš galėčiau eiti kažkur į tą pusę. Tai nepatogi situacija davė kažką gero“ (I14)

Taigi, apžvelgus 9 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, jog informantai išskyrė šiuos karjeros sėkmę lėmusius veiksnius: sėkmingas persikvalifikavimas, užsispyrimas siekti tikslo, kilimas karjeros laiptais, nuoseklumas, įvertinimas tiek organizacijoje, tiek už jos ribų bei nepatogi situacija darbe, lėmusį karjeros pokytį. Siekiant suprasti, kaip skiriasi informantų požiūris apie karjerą ir tvarią karjerą toliau kalbama apie tvarios karjeros suvokimą.

Žemiau 10 lentelėje pateikiami informantų patvirtinantys teiginiai, kaip jie supranta ir apibūdina tvarios karjeros sąvoką. Iš 16 informantų pusę jų negalėjo apibūdinti, ką reiškia tvari karjera. Keletas informantų teigė, jog abi sąvokos, „karjera“ ir „tvarumas“, yra ganėtinai sudėtingos. Vienas iš

informantų teigė, jog tvarumas asocijuojasi su ekologija: „*Tas žodis „tvarus“, tai skamba kaip apie ekologiją panašiai“ (I12)*. Kitas informantas teigė, jog tarp šių dviejų sąvokų sunku atrasti ryšį: „*Tvari karjera. Šitas žodis man visą laiką buvo iš tikrųjų keistas ir aš galvojau, nu, kaip vat jį reiktų, kaip jisai šifruojasi, nes man visą laiką „tvarumas“ šifruojasi su lyg ekologine sąvoka šiek tiek, o va būtent tokioj, kur gal ekologija ir ta karjera gal net sunku būtų surasti tą ryšį“ (I6)*.

10 lentelė. Informantų požiūris į tvarią karjerą

Tema	Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tvari karjera	Tinkamos darbo sąlygos	„ <i>Nu, iš tikrųjų, tokia ganėtinai sunki sąvoka, bet galbūt tai yra kažkokios, nežinau, geros, sveikos darbo sąlygos, na kurios užtikrina kažkokią tai darbuotojų sėkmę darbe, nes suteikia kažkokią teigiamą energiją, gal efektyvumą, produktyvumą padidina“ (I5)</i> „ <i>Tai tvarią karjerą galbūt įvardinčiau tokia, kur tiesiog daugiau žmogui duoda naudos negu žalos, bet jisai, nežinau, nėra toxic aplinkoje <...>“ (I6)</i>
	Galimybė augti	<...> ir kad jisai turi galimybę augti“ (I6) „ <i><...> tai galbūt karjeros tam tikros kažkokios konsultacijos, žmogaus stebėjimas ir galbūt pakonsultavimas tam tikrų kažkokių gal gebėjimų atžvilgiu“ (I9)</i>
	Judėjimas per įvairias pozicijas	„ <i>Na, tikrai ne užsisėdėjimas per ilgai vienoje vietoje, vienoje pozicijoje“ (I8)</i> „ <i>Reikia žiūrėti visą laiką į savo pozicijos potencialą, nuolatos mokytis, ten dalyvauti seminaruose kokiuose. Ir judėti per tas įvairias pozicijas ir ne tik pozicijas, o atsakomybes iš tikrųjų“ (I8)</i>
	Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	„ <i>Nežinau, tai tiesiog man, bent jau kaip asmeniškai asocijuotusi, tai tas balansas, galbūt, tarp darbo, tarp asmeninio gyvenimo, tarp tavo norų patenkinimo, nu aš tokį suvaizduoju kaip balansą“ (I12)</i>
	Karjeros pasiekimai	„ <i>Tai, ką tu darbe pasiekei, kaip tu parodai savo rezultatus, taip tavo karjera ir kyla“ (I15)</i>
	Įsidarbinimas per tam tikrą laiką	„ <i>Tokia, kuri, kad praradus darbą, nereikštų, kad reikės žmogui badauti ar ką nors, kad būtų vis tiek galima, nu, žinotų, kad vis tiek ras kitą poziciją. Per nu atitinkamai kažkokį, nu, tam tikrą laiką <...>“ (I11)</i>
	Strategiška karjera	„ <i><...> tvari karjera - tai ji turėtų būti ta, kuri yra strateguota, aiški. Kaip aš ir sakiau, kai tu nesimėtai, kaip sakykim, per kompanijas neišdirbęs nei net nesusipažinęs dorai su ja ir ką jinai veikia ir jos veikla“ (I2)</i>

Apžvelgus 10 lentelę, matoma, kad informantai tvarią karjerą supranta ir apibūdina skirtingai. Vieni šią sąvoką sieja su tvaria darbo aplinka ir apibūdina, kaip tinkamas darbo sąlygas. Kiti tai apibūdina, kaip galimybę augti ir judėti per įvairias pozicijas. Taip pat iš lentelėje pateiktų duomenų galima išskirti, jog tvari karjera apibūdinama, kaip balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, karjeros pasiekimai, įsidarbinimas per tam tikrą laiką bei strategiškai aiški karjera.

4.1.1. Sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai ir jų poveikis darbui

Apžvelgus informantų požiūrį į karjerą ir tvarią karjerą, svarbu pereiti prie darbuotojų sudėtingų situacijų darbe (žr. 11 lentelę). Interviu metu informantų buvo prašoma papasakoti, kokios dažniausiai sudėtingos situacijos darbe, susietos su jų darbu, nutinka. Taip pat buvo siekiama sužinoti, ką konkrečiai iš sudėtingų situacijų informantai išmoko bei kiek sudėtingos situacijos padeda arba trukdo toliau dirbti. Interviu metu buvo pastebėta, jog kiekvienas informantas sudėtingas situacijas darbe vertina subjektyviai. Tačiau iš žemiau 11 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad skirtingo atsparumo informantai susiduria su panašiomis, bet tuo pačiu ir skirtingomis sudėtingomis situacijomis darbe.

11 lentelė. Informantų sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai

Sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai	
Darbuotojų atleidimas (I14; I12; I11; I4; I3)	
Didelis darbo krūvis darbo valandomis ir po darbo valandų (I1; I15)	
Dažnos komandiruotės (I15)	
Darbo optimizavimas (I14)	
Komunikacijos trūkumas (I1; I6)	
Neapibrėžtumas ir nežinomybė (I13)	
Klientų spaudimas ir nepasitenkinimas (I5; I7; I10)	
Konfliktinė situacija su vadovu (I16; I13)	
Neigiamas vadovų požiūris ir spaudimas (I12; I5)	
Startuolių dinamiška darbo aplinka (I6)	
Savęs spaudimas (I10)	
Metiniai pokalbiai (I13)	
Užduočių atlikimo terminai (I13)	
Asmeniškai priimamas grįžtamasis ryšys (I8)	
Nematomas darbo rezultatas (I2)	
Konfliktinės situacijos su kolegomis (I9; I8)	
Aukštas informantų atsparumas	Vidutinis informantų atsparumas

Galima matyti, kad vidutinio atsparumo informantai dažniau susiduria su sudėtingomis situacijomis darbe, kurios siejamos su neapibrėžtumu, pavyzdžiui, organizacijoje atleidžiami darbuotojai, vykstantis darbo optimizavimas, komunikacijos trūkumas, neigiamas vadovų požiūris, spaudimas bei dinamiška darbo aplinka. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai, kaip sudėtingas situacijas darbe išskiria šias: dažnos komandiruotės, savęs spaudimas, metiniai pokalbiai, užduočių atlikimo terminai, asmeniškai priimamas grįžtamasis ryšys, nematomas darbo rezultatas bei konfliktinės situacijos su kolegomis.

Vieno iš informantų teigimu, nepatogi situacija darbe buvo tuomet, kai netikėtai sužinojo apie vykstantį optimizavimą ir darbuotojų atleidimą: „*Ir staiga sužinom, kad tiesiog žmonės, aa pusė komandos meta lauk dėl to, kad įmonė nusprendė optimizuoti mūsų darbą*“ (I14). Vienas iš informantų teigė, jog ypač nepatogu darbe yra nežinomybė: „*Didelė nežinomybė buvo ilgą laiką. Dabar gal mažiau, bet kai čia atleisdinėjo žmones viską*“ (I11). Tuo tarpu neigiamas vadovų požiūris ir spaudimas siejamas su organizacijos požiūriu į klientą: „*Na, kadangi galiu kalbėti atvirai, tai vadovas ne visada būna mūsų pusėje. Pas vadovą yra toks mąstymas, kad klientas visada teišus. Ir dažniausiai yra taip, kad mes esam tie kaltieji, kurie kalti dėl visos šitos situacijos*“ (I5). Kitas informantas pateikė sudėtingos situacijos pavyzdį, kuris siejamas su vadovų požiūriu į darbo optimizavimą ir darbuotojų atleidimą: „*Paprašydavai, kad mum būtina reikia dar vieno žmogaus, atsakydavo: „Tiesiog tu turi geriau organizuoti darbą“, bet iš kitos pusės, mano pusės pagalvojus, kaip aš galiu geriau organizuoti darbą, kai tiesiog pusę žmonių nebėra?; „Nuo šiol, norint darbuotojų, vos nereikia maldauti, kad man reikia tikrai papildymo komandos*“ (I12).

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad su tam tikromis sudėtingomis situacijomis darbe susiduria tiek vidutinio, tiek aukšto atsparumo informantai, pavyzdžiui, didelis darbo krūvis po darbo valandų: <...> *ne laiku, ne tavo darbo valandomis, ar savaitgaliais netgi kartais išpuola* <...> (I1).

Kitas informantas išskyrė didelį darbo krūvį darbo metu, kuris lemia viršvalandžius: „*Tai gal sakyčiau, viena dabar iš pagrindinių atvejų tai yra darbo krūvis. Tai šiuo metu mūsų įmonė gauna labai daug užsakymų, daug projektų į priekį, tai gaunasi, kad taip mes turim tą patį kiekį darbuotojų, bet mūsų našumas išaugo vos ne dvigubai*“; „*Tai mes tuo pačiu turime dirbti ir viršvalandžius tam, kad spėtumėme viską padaryti, o tuo atveju, darbdaviai net neieško papildomai žmonių, papildomos pagalbos*“ (I15). Taip pat skirtingos atsparumo informantai, kaip sudėtingas situacijas darbe išskyrė klientų spaudimą ir nepasitenkinimą: „*<...> būna pradeda akis draskyti dėl to, kad, sakykim, kandidatas netinkamas, arba kad kandidatų pristatyta per mažai, arba dar ten kažkokios įvairios, įvairūs dalykai, dėl ko jiems kas nors nepatinka*“ (I5). Vienas iš informantų pabrėžė, jog sudėtingos situacijos su klientais vyksta ir po darbo valandų: „*Tai teko turėti gal skaitykime neprofesionalių klientų, kurie neskiria tavo darbo laiko, tai reiškiąs klientas leidžia sau rašyti kad ir dešimtą valandą vakaro, taip pat skambinti, tai turbūt vienas iš tokių nemaloniausių dalykų*“ (I7). Tarp skirtingo atsparumo darbuotojų sutapo konfliktinių situacijų darbe pavyzdžiai. Vienas informantas teigė, jog konfliktinė situacija su vadovu įvyko atsakomybių vertinimo pokalbio metu: „*Tiesiog mane apkaltino, kad aš taip elgiuosi ir nevertinu tai, kas buvo padaryta dėl manęs. Toks buvo nemalonus momentas*“ (I16). Tuo tarpu kitas informantas pasidalino konfliktinės situacijos pavyzdžių iš savo, kaip komandos vadovo, pozicijos: „*<...> kai sakykim, specialistas kažką siūlo, o aš atmetu, nes nu, mano nuomone, tai nereikalinga ir būna, kad specialistas nesutinka ir jis vis tiek ginasi ir matau, kad toliau nori įrodyti savo tiesą nors aš matau, kad tai nereikalinga, nu nemoka priimti tos kritikos*“ (I13).

Interviu metu analizuojant, ką informantai išmoko iš nepatogių situacijų, galima teigti, kad nepaisant informantų skirtingo atsparumo, kiekvienas iš sudėtingos situacijos pasiėmė teigiamo ar vertingo jų karjerai. Vienas iš informantų teigė, jog susitaikė, kad sudėtingos situacijos darbe ištinca netikėtai: „*<...> kad galbūt atsitinka dalykai, kurių negali prognozuoti bet kada*“ (I1). Tuo tarpu dalis informantų teigė, jog išmoko atitinkamai reaguoti į sudėtingas situacijas darbe: „*Išmokau tikrai santūriau reaguoti. Neimti taip visko giliai į širdį. Ir, kaip pasakysiu, gal ta skūra užaugo*“ (I5). Informantai taip pat teigė, jog sudėtingose situacijose svarbu nesivadovauti emocijomis: „*Išmokau tą, kad tuo metu nereikia pasiduoti emocijoms ir įjungti šaltą protą*“ (I4). Informantai taip pat pastebėjo, jog reakcija į sudėtingas situacijas darbe susijusi su psichologine būseną: „*<...> bandai su savimi dirbti ir su savo psichologija susitvarkyti, kad čia yra normalu ir kitaip ir nebus*“ (I2).

Vienas iš informantų teigė, jog sudėtinga situacija (didelis komandiruočių skaičius) padėjo įveikti asmeninę baimę: „*Tai pradžia labai bijojau skristi, skraidyti su lėktuvais. Tai šiam kartui tai galiu pasakyt, kad jau pripratau, nebebijau <...>*“ (I15). Taip pat didelis darbo krūvis bei viršvalandžiai išugdė gebėjimą suvaldyti stresą: „*<...> viršvalandžius tenka dirbti, tai vis tiek gal sakyčiau, kitais atvejais būna labai naudinga dėl to, kad komandiruotės trunka nu tą laikotarpį, tai daugiau išmoksti, daugiau pasisavini informacijos iš to darbo. Taip pat irgi tą stresą tą visą suvaldai <...>*“ (I15). Kiti informantai taip pat pasidalino, jog iš sudėtingų situacijų darbe pasiėmė ir teigiamų dalykų. Vienas iš informantų teigė, jog sudėtingos situacijos išmokė planuoti darbus: „*Planavimas tikriausiai. Neatidėliot visko paskutinei dienai, darytis planuotis ir turėt planą*“ (I13). Kito informanto teigimu, nepatogi situacija darbe suteikė pasitikėjimo savimi: „*Iš tikrųjų tai nežinau, ar gražu sakyti, ar ne, bet ką pasiėmiau, tai kažkiek tokio, kaip pasitikėjimo daugiau davė <...>*“ (I14). Kiti informantai teigė, jog sudėtingose situacijose svarbu nepamiršti savęs: „*Kad darbdavys nėra tavo draugas, gal pirmiausia. Galbūt, nu, kad tipo pirmiau žiūrėt savęs ir paskui visą kitą*“ (I11). Taip pat nebijoti pasisakyti, jeigu tai trukdo dirbti: „*Pagrindinis dalykas tai tikrai buvo netylėti. Visuomet, jeigu iškyla*

kažkokia problema, jeigu tai trukdo tau kokybiškai dirbti. Tai visuomet išreikšti savo nuomonę ir nebijoti to“ (I16).

Apibendrinant sudėtingų situacijų darbe pavyzdžius, galima teigti, kad situacijos gali būti netikėtos, gali būti ilgalaikės, tačiau kiekviena sudėtinga situacija daro poveikį darbui. Todėl toliau kalbama apie darbuotojų sudėtingų situacijų pasekmes darbui. Siekiant išsiaiškinti, kaip tvari karjera pasireiškia tarp skirtingo atsparumo darbuotojų, interviu metu buvo analizuojama, kaip skirtingo atsparumo darbuotojams sudėtingos situacijos trukdo arba padeda toliau dirbti (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Informantų grupių požiūrių palyginimas apie sudėtingų situacijų pasekmes darbui

Kaip sudėtingos situacijos darbe padeda arba trukdo toliau dirbti?					
Informantas	Padeda	Trukdo	Informantas	Padeda	Trukdo
I1		+	I9	+-	+-
I2	+		I10	+	+
I3	+		I11		+
I4	+-	+-	I12		+
I5	+	+	I13	+	
I6		+	I14	+-	+-
I7	+-	+-	I15	+-	+-
I8	+-	+-	I16		+
[+-] Iš dalies trukdo / Iš dalies padeda					

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vienareikšmiškai trukdo toliau dirbti keturiems informantams, kurie pasižymi vidutiniu atsparumu. Vienas iš informantų teigė: „Gal labiau trukdo, bet ir tai prisiderinama“ (I1). Tuo tarpu kitas informantas teigė, jog trukdo toliau dirbti, nes mažėja motyvacija: „Labai motyvaciją muša. Susikaupimas irgi tada automatiškai eina. Tada toks, nu, ypač dar kai žmonės keičiasi viską. Tada vos ne gaunasi, kad tu turi iš naujo išmokyti dirbti, nes keičiasi aplink tave aplinka“ (I11). Taip pat sudėtingos situacijos gali kelti tolimesnes darbo problemas: „Tai faktas, kad man tai trukdo dirbti. Kadangi pas mus susidaro dideli tie backlog'ai vadinami, didelis darbo krūvis. Taip pat ir kiti darbuotojai ne visada ištvėria tą darbo krūvį ir tiesiog išeina iš darbo“ (I12), bei: „<...> trukdo tau kokybiškai dirbti“ (I16).

Tuo tarpu keli informantai teigė, jog sudėtingos situacijos darbe padeda toliau dirbti. Informanto teigimu, iš situacijos galima įgyti patirčių: „Tai šiaip tos visos nepatogios situacijos, nu tu visą laiką kažką iš jų pasiimi <...>“ (I2). Taip pat sudėtingos situacijos įgytą patirtį galima pritaikyti ateityje: „Nepasakyčiau, kad trukdo. Gal kaip tik kiekviena tokia situacija jinai nu duoda tam tikros patirties. <...> Nu galbūt ta situacija pasikartos bus panašiai ir tu žinosi, kur padarei klaidą ir kur galbūt nepadarysi tos klaidos“ (I13). Taip pat pritaria ir kitas informantas: „<...> man pačiai yra bonusas ir mažiau to pasimetimo tokio, nes atrodo, žinau, kaip buvo“ (I14).

Kiti informantai taip pat sutinka, jog iš kiekvienos situacijos galima gauti naudos: „Nes vis tiek patirtis yra kiekvienam darbe, galim sakyti neįkainojama <...>“ (I15). „O padeda, nu tai gal tos pamokos tam tikros, kurias ir išsineši“ (I10). Taip pat padeda išugdyti naujas kompetencijas: „Aš manau, kad padeda tiesiog išugdyti naujas kompetencijas ir tiesiog susidūrus ateityje su panašiom arba galbūt tokiom pat situacijom, na lengviau su jom jau susitvarkyti ir tikrai paprasčiau po to

būna“ (I3). Nepaisant skirtingo informantų atsparumo galima matyti, kad kai kuriems informantams sudėtingos situacijos darbe nei trukdo, nei padeda: „Žinok, nepasakyčiau, kad trukdo. Tiesiog, tu su jomis susigyveni ir eini toliau dirbti“ (I4); „Tai gal tiesiog išmuša iš vėžių tave“ (I7); „Neturi labai tokio didelio efekto“ (I8). Kiti teigė, jog padeda, nes yra įgyjamas didesnis atsparumas sudėtingoms situacijoms: „Padeda ta prasme, kad, nu, tikrai ugdoma yra ta kantrybė, sakau, ta skūra tokia auginama, kuri didina tą atsparumą tokioms stresiniams situacijoms. O iš kitos pusės trukdo, nes, nu, aš irgi galbūt esu tokia jautresnė ir būna aš labai giliai imu į širdį tokius dalykus. Ir aš galvoju ir pergalvoju. Tai tokia gal ta fizinė sveikatos prasme kenkia sau“ (I5). Taip pat teigė, jog trukdo tai, kad sudėtingos situacijos įvyksta netikėtai: „Tai trukdo, gal kai būna jos netikėtai, ane. Kai tu turi susiplanavęs savo darbo dieną ir tada kažkokia ten nemaloni situacija atsiranda, ir tada nu visas tas plano sugriūna, ir tada tu turi pakeisti savo darbo dieną“ (I10). Taip pat sudėtinga situacija smukdo moralę: „O kol kas neigiamai vat tą veikia, ko aš nenorėčiau, tai tas didelis komandiruočių kiekis smukdo tą moralę, tą savijautą visą“ (I15).

Apibendrinant skirtingo atsparumo informantų sudėtingas situacijas darbe, galima teigti, kad kiekvienas informantas sudėtingas situacijas darbe vertina subjektyviai. Galima daryti prielaidą, jog vidutinio atsparumo darbuotojai dažniau susiduria su netikėtai įvykusiomis situacijomis darbe, kurios yra neapibrėžtos ir sukelia nežinomybę. Tuo tarpu aukšto atsparumo informantai susiduria su sudėtingomis situacijomis darbe, kurioms reikia lankstumo ir gebėjimo įveikti tiek vidinį, tiek išorinį spaudimą.

4.1.2. Vidutinio atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška

Vidutinio atsparumo informantų tvarios karjeros raišką atspindi penkios temos: produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas bei gebėjimas įsidarbinti. Temose yra aštuonios kategorijos ir 26 subkategorijos, kuriose pateikiamos informantų reikšmingos citatos. Pirmoji tema – produktyvumas, kuris pasireiškia per darbuotojo efektyvumą. Informantų atsakymai buvo sugrupuoti į subkategorijas, kurios atspindi vieną iš tvarios karjeros raiškos dimensijų – produktyvumą. Subkategorijų analizė padėjo identifikuoti, kaip ir per ką pasireiškia darbuotojo efektyvumas. Toliau analizuojama viena produktyvumo temos kategorija – darbuotojo efektyvumas. Žemiau 13 lentelėje išskiriamos penkios subkategorijos ir pateikiami informantų patvirtinantys teiginiai.

13 lentelė. Produktyvumas. Kategorija – darbuotojo efektyvumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojo efektyvumas	Pasiekti rezultatai	„<...> savaitė į priekį susidėliojom prioritetus ir savaitės gale aptariame, kas pavyko padaryti, kas nepavyko, tai galima pagal OQAR'ų tikslus, išsikeltus task'us pagal tuos prioritetus“ (I6) „Pas mus yra tam tikra išraiška, kuri pasako viską apie tavo produktyvumą. Yra tam tikras planas, kurį tu turi padaryti, ir jeigu padarai viršplanį <...>“ (I5) „Kai pamatau, pati pamatuoju savo dienos rezultatus ir matau, kad šiandien buvo padaryta daug“ (I14)
	Grįžtamasis ryšys	„<...> labai svarbu iš vadovo savo gauti kažkokį feedback'ą apie savo darbą, tiek gerą, tiek blogą“ (I12)
	Komandinis problemų sprendimas	„<...> svarbu yra ir į komandą atsiremti, nes kai tu nežinai, kaip susitvarkyti toje situacijoje, tai bendros diskusijos metu tikrai galima surasti tą sprendimą dažnai greičiau negu pavyktų prie jo prieiti pačiam <...>“ (I3)

Darbotvarkės planavimas	<p>„Planuoju savo tada dienotvarkę, pagal task'us, kuriuos man reikia padaryti“ (I3)</p> <p>„Aš savo darbą dieną esu taip pasiskirsčius, kad nuo kokių devynių iki pirmos aš darau tą sourcing'ą vadinama, ieškau kandidato, o paskui jau nuo kokių pusė dviejų iš jau pradėdu jiems skambinėti“ (I5)</p> <p>„<...> vėl pereinu per savo prioritetų sąrašą. Apsibrėžiu, ką turiu padaryti ir tiesiog persidėliuju savo laiką taip, kad niekas nenukentėtų“ (I6)</p> <p>„<...> turi darbų, kuriuos turi padaryti, nu tarkim deadline'as yra rytoj ir tu juos darai <...>“ (I1)</p> <p>„Ypač pirmoj dienos pusėj, maždaug iki pietų aš sugebu pasidaryti žymiai daugiau nei po pietų. Tai atitinkamai ir darbus dėlijuosi“ (I14)</p> <p>„<...> esu linkusi vis visus dienos darbus susirašyti, viską susidėlioti. Net ir jeigu matau, kad tų darbų ten, tarkim, yra daugiau, tai net ir laikus susirašyti“ (I16)</p>
Darbo apimtis	<p>„<...> labai atrodo produktyviai darbai sukasi, viskas labai produktyvu, nes tu darbų yra ir į priekį dar yra, netrūksta“ (I1)</p> <p>„<...> aš esu produktyvi, mane veža, kai yra daug darbo ir kai ateinu į darbą dirbti, o ne atsėdėti nuo 8 iki 17“ (I7)</p> <p>„Būtent ta pirmoji situacija, tas darbuotojų sumažinimas, tai tikrai gan padidino tą mano produktyvumą, nes tiesiog reikėjo prie to taikytis ir pačiam reikėjo spėti daryti du darbus vienu metu“ (I12)</p>

Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vidutinio atsparumo informantai išskiria, kad darbuotojų efektyvumas pasireiškia per pasiektus darbo rezultatus, grįžtamąjį ryšį, komandinį problemų sprendimą, darbotvarkės planavimą bei darbo krūvį. Vienas iš informantų negalėjo identifikuoti, kaip išlaikyti produktyvumą sudėtingose situacijose. Jo teigimu: „<...> vienintelis darbų kiekis motyvuoja produktyviau dirbti“ (I1). Interviu analizės metu identifikuota, jog vidutinio atsparumo informantai susiduria su iššūkiais. Vienas iš informantų teigė, kad kartais darbuotojo produktyvumas gali likti ir nepastebėtas, nes pasitaiko į darbotvarkę neįtrauktų darbų: „<...> daug yra tų darbų, kurie, kaip vadinu, nematomi, kuriuos sprendi kiekvieną dieną ir juos išsprendi, bet jų yra daug ir jie taip neatsiskiria, kaip kokie nauji atsiradę funkcionalumai, dar kažkas, kuriuos galiu pastebėti ir jau laikyti kaip kažkokį pasiektą rezultatą“ (I1). Analizuojant informantų produktyvumą sudėtingų situacijų kontekste galima sakyti, kad nepatogios situacijos gali būti lemiantis veiksnys darbuotojo produktyvumui. Vienas iš informantų teigė, jog tai gali pakelti produktyvumą: „<...> produktyvumas gali kartais nepatogioj situacijoj iššauti 200, kad greičiau surasti, uždaryti ir pamiršti ir išeiti iš tos ne komforto zonos“ (I7). Taip pat nepatogi situacija darbe gali mažinti produktyvumą: „<...> tai tikrai pablogino produktyvumą <...> Nes tiesiog, man atrodo, kad aš turiu švaistyti savo laiką, aiškindama kažkokius paprastus dalykus kitiem žmonėm arba atsakinėdama į klausimus, kai galėčiau daryti kitus darbus tuo metu“ (I12). Taip pat dėl sudėtingų situacijų darbe neigiamo poveikio produktyvumui pritaria ir kitas informantas: „Nu, produktyvumas automatiškai krenta, nes tiesiog tau pradeda mažiau rūpėti iš tikrųjų. Kai ypač nesi užtikrintas apie savo ateitį ar ką nors, tai gal nežinai, kodėl stengtis verta dar ką nors“ (I11).

Kalbant apie darbuotojų laimę išskiriama viena kategorija – pasitenkinimas darbu (žr. 14 lentelę), kuris apėmė, kaip sudėtingos situacijos darbe veikia informantų laimę, kaip darbo aplinka ir įmonės kultūra lemia jų pasitenkinimą darbu. Interviu metu informantų buvo klausiama, kaip jie supranta, kas yra darbuotojo laimė. Dauguma informantų teigė, jog laimė darbe siejama su darbo dienos pradžia: „Laimė, kai ryte prabundi ir nori eiti į darbą“ (I12). Kitas informantas laimę apibūdino, kaip: „Darbuotojo laimė – tai kai jis, sakyčiau, gerai sutaria su savo kolegom, yra įvertintas už savo darbą. Spėja atlikti visus darbus. Nejaučia kažkokio papildomo streso ir aišku, turi tą tokią balansą darbo ir to gyvenimo po darbo“ (I16). Vienas iš informantų taip pati sutiko, kad laimei didžiausią poveikį daro žmonės: „Tai žmonės iš tikrųjų turi didžiausią įtaką, kaip aš jaučiuosi darbe“ (I14).

14 lentelė. Laimė. Kategorija – pasitenkinimas darbu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasitenkinimas darbu	Darbo prasmė	"Man laimė darbe, paprastai kalbant, tai yra ateiti į darbą ir jausti prasmę tame, ką tu darai" (I3) „Džiaugiuosi dirbdamas tokioje įmonėje, kai matai, kad tavim rūpinasi, tu nesi tiesiog darbuotojas ir atkreipia į tave dėmesį, kaip ne tiesiog į darbų atlikėją, o kaip į kažką biški daugiau“ (I1)
	Atvirumas iš įmonės pusės	"Tai atvira įmonės kultūra man bent jau yra atvirumas visose situacijose net kai ir įmonės, pavyzdžiui, situacija yra prasta, tai mes ir kalbamės, kad jinai yra prasta, o neslepiam tam tikrų dalykų" (I3) „Atsižvelgimas į darbuotoją ir kad jis turi kažką vis tiek žinoti ir įmonės viduje, neskaitant savo pareigų“ (I14)
	Saugumas ir pasitikėjimas	„<...> tiesiog turėti gerą, draugišką darbo aplinką, kur tu gali jaustis tiek saugus, tiek, kad tavim pasitiki" (I3)
	Draugiški ir palaikantys kolegos	„<...> tai man didžiausia laimė darbe yra geri kolegos, kurie yra draugiški ir su kuriais gera ne tik tai, nežinau, pasidalint kažkokia informacija darbo prasme, bet ir kad būtų tiesiog gera ir malonu dirbti kartu“ (I6) <...> kolegų gal palaikymas, nes vis tiek dažnai ir būnu, kad ne vienas ten tenka spręsti tų problemų, tai kartu, tai ir matai, kad ne vienas kažką darai, tai tas irgi teigiamą duoda emociją“ (I1) „<...> šiaip geras kolektyvas būtinai yra tikrai labai svarbu“ (I12)
	Mikroklimate	„Man geras, mikroklimate ir geras santykis su kolegom mane motyvuoja eiti į darbą ir stengtis ir dirbti dėl to bendro tikslo“ (I6)
	Produktyvi darbo diena	„Kai ta darbo diena gerai praėjo iš esmės, jeigu nebuvo kažkokių kritinių sugriovimų iš visų pusių, tai ta diena būna dažniausiai gera“ (I3) <...> tas nuveiktas darbas vis tiek duoda tos ir geros emocijos, kad tu kažką produktyviai atlikai“ (I1) „Kai išsprendžiu daug sudėtingų kažkokių užduočių, nes mano toks ir pagrindinis darbas – spręsti kažkokias sudėtingas užduotis. Arba kai komanda padaro, kažkokį tikslą pasiekia <...>“ (I12)
	Vadovo palaikymas	„Daug tikrai duoda va tie vat ir pastebėjimai tavo darbo, pagyrimai, kad ir mažas žodelis, tai tikrai sukelia šypseną, visai dienai pakelia nuotaiką“ (I1) „Tiesiog, pasidžiaugia, kad sugebėjau su tokiu klientu susidirbt ir uždaryti projektą“ (I7)

Apžvelgus 14 lentelę pastebima, kad darbuotojų pasitenkinimą lemia darbo prasmė, atvirumas iš įmonės pusės, draugiški ir palaikantys kolegos, mikroklimate, produktyvi darbo diena ir vadovo palaikymas. Vienas iš informantų teigė, jog draugiška darbo aplinka sukuria saugumo jausmą: „<...> tiesiog turėti gerą, draugišką darbo aplinką, kur tu gali jaustis tiek saugus, tiek, kad tavim pasitiki" (I3). Informantas pastebi, kad darbuotojo laimei poveikį daro organizacijos indėlis: „Ten jeigu suteikia kažkokius ar organizuoja, nežinau... fizinio aktyvumo užsiėmimus, ar duoda kažką panašaus, kad darbuotojas išliktų aktyvus ir kažką veiktų ne tik po darbo valandų (I1). Informantų teigimu, darbuotojo laimei svarbu palaikantis vadovas: „Taip pat, aišku, vadovas, kuris yra suprantantis ir neturintis kažkokių neįmanomų lūkesčių savo komandai. Na ir, aišku, tokie dalykai taip tiesiog, kokia aplinka, kokią įrangą, kad niekas ten tai nestringa ir panašiai <...> „ (I14).

Atliekant kokybinę interviu analizę pastebima, kad vidutinio atsparumo informantams sudėtingose situacijose laimė mažėja. Vienas iš informantų darbo aplinką įvertino kaip neigiamą aspektą, darantį poveikį pasitenkinimu darbu: „Aš esu žmogus labiau individualus, man patinka susikaupti, o kai yra open space 'sas, man labai nepatinka. Man nepatinka tas šurmulyš, tos kartais bereikšmės kalbos, kurios jau tikrai trukdo susikaupti. Tai vat kalbant grynai apie darbinę aplinką, tai tas tikrai veiktų“

(I5). Taip pat susidūrimas su sudėtingomis situacijomis darbe neigiamai veikia darbuotojo laimę: „*Tai į neigiamą pusę labai. Tiek vienas, tiek kitas dalykas. Tiesiog neigiamai. Tikrai mažina tą laimę ir norą dirbti toliau*“ (I12). Sudėtinga situacija sumažino laimę darbe ir iki dabar yra jaučiamos pasekmės: „*<...> buvo labai gaila atsisveikinti su komanda. Tai tikrai tos laimės nebuvo daug. Ir, kaip ir sakiau, iki dabar šiek tiek užsiliko, kad vis tiek žmonės tokie nors prie širdies glausk, tai dabar mažiau yra ką glausti*“ (I14). Vienas iš informantų teigia, jog dažnai sukasi mintys, kad per ilgai laiko praleidžia darbe, tačiau sėkminga darbo diena atsveria neigiamas mintis: „*Tos produktyvios dienos ir gal atsveria tas mintis, kad čia per daug galbūt sėdi, per daug dirbi, per daug atsiduodi. Tai tas vienas kitą dažnai atsveria ir toks balansas gaunasi*“ (I1). Taip pat didesnę laimę lemia negalvojimas apie darbą po darbo valandų: „*Ir tada aš pastebėjau, kad esu daug laimingesnė, kai atsiribojau nuo darbo, negalvoju apie jį visada*“ (I12).

Sekanti tema – sveikata. Pirmoji temos kategorija apima psichologinę, emocinę ir fizinę sveikatą (žr. 15 lentelę). Vidutinio atsparumo informantų atsakymai buvo sugrupuoti į subkategorijas, kuriose atskleidžiama, kas darbuotojams yra svarbu, jog sudėtingose situacijose sveikata neblogėtų. Interviu metu informantų buvo klausiama, kaip jie galėtų apibūdinti, kas yra darbuotojo sveikata. Apibūdinant darbuotojo sveikatą vienas iš informantų tai siejo su psichologine darbuotojo būseną: „*Tai galbūt ten biologinė sveikata kaip įvardinti. Tiesiog ne perdegimas darbuotojo*“ (I12). Tuo tarpu kiti informantai darbuotojo sveikatą siejo su fizine savijauta: „*O ta fizinė sveikata... Nu, kai sakau, tu ateini į darbą ir tau ten neturi drebėti rankos darbe, tu neturi ateiti neišsimiegojus, nes tu visą naktį darbą prapapnuoji*“ (I5).

15 lentelė. Sveikata. Kategorija: psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata	Emocinė sveikata	„ <i>Kalbant apie emocinę sveikatą, tai kai tau darbe, sakykim, gal nėra labai daug nerimo. Kai tu sutari su kolegom, kai tau patinka tavo vadovas, jis yra palaikantis. Tai va, iš tų dalykų galbūt susidėjo ta emocinė laimė</i> “ (I5) „ <i><...> o emocinė sveikata tai, kad žmogus nu turėtų motyvacijos iš esmės, kad jis turėtų motyvacijos tos ir norėtų dirbti, ir tobulėti pats</i> “ (I6)
	Pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	„ <i>Na, aš tiesiog stengiuosi nesinešti darbo į namus ir niekad neprisiimti kažkokio nutikimo asmeniškai</i> “ (I6) „ <i><...> balansas, kurį, aišku ne visiems pavyksta, ne visiems ir reikia. Bet kur galima atitrūkti nuo darbo ir nuo savo asmeninių dalykų ir kurie nėra to tokio pervargimo, spaudimo mižiniško, kad viskas sukasi tik apie darbą</i> “ (I14) „ <i>Moka taip sakant atsiriboti, kai jau yra darbo dienos pabaiga</i> “ (I16)
	Darbo vietos ergonomika	„ <i><...> ofise mes turime irgi ergonomiškus tiek stalus, tiek kėdes.</i> “ <i>"bent jau patogiai, kad darbai vyktų tai stengiamės užtikrinti"</i> (I3) „ <i>Kadangi dirbam su kompiuteriais, tai pastovios pertraukėlės, kurias galim turėti kas valandą, kas dvi <...></i> “ (I14)

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų, galima matyti, kad vidutinio atsparumo informantai išskiria, kad norint išlaikyti sveikatą svarbu emocinė sveikata, pusiausvyros užtikrinimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei darbo vietos ergonomika. Tačiau interviu metu vidutinio atsparumo informantai išskyrė, jog sudėtingų situacijų poveikis darbe lemia emocinę sveikatą ir motyvaciją: „*Nes nu čia toks vat labai, jei jau griūna emocinė sveikata, griūna tau ir motyvacija. Jeigu griūna motyvacija, tai tada ir ant emocinės sveikatos krenta <...>*“ (I6). Taip pat sudėtingos situacijos darbe neigiamai veikia ir psichologinę sveikatą: „*Bet kai tikrai būna daug tų darbų, daug deadline, niekada niekas nepadaryta iki galo dėl žmonių trūkumo, vis tiek nori nenori pradėti pergyventi ir tą psichologinę sveikatą tikrai veikia prastokai*“ (I12). Vienas iš informantų išskyrė, kad pusiausvyros praradimas

taip pat daro neigiamą poveikį sveikatai: „Galbūt kažkiek neigiamai kartais, kai tenka va savaitgalį kažką paprašo padaryti, pavyzdžiui, ir tu kaip ir nenori, bet jau pamatai ir vis tiek esi atsakingas ir padarysi tą“ (I1). Vienos informantų teigimu neigiamas poveikis emocinei sveikatai mažina laimę ir sukelia nežinomybę: „<...> man patiko darbas, kurį aš tada dariau ir kad jis yra atimamas iš rankų, ir aš nežinau, kas bus paskui, ir kaip ten seksis, ar man patiks ir panašiai. Tai tas toks atrodo šiek tiek toks laimės gabalėlis atimtas ir ta nežinia tikrai turėjo įtakos tuo metu“ (I14).

Antroji sveikatos temos kategorija apima vidutinio atsparumo informantų patiriamas dažnas stresines situacijas (žr. 16 lentelę). Kalbant apie stresines situacijas darbe, informantai teigė, jog stresą patiria labai dažnai: „Labai dažnai patiriu stresą, kadangi vis tiek turiu tą spaudimą, turiu spaudimą iš aukštesnių vadovų, kad viskas turi būti atlikta, tačiau kartais ne viskas yra mano rankose <...>“ (I12); „Dažnai, kiekvieną kartą. Jeigu vat yra tos nepatogios situacijos susijusios su klientais, tai kiekvieną kartą. Nėra taip, kad kiekvieną kartą tu priimi ramiai, nu visada stresuoji“ (I5). Kitas informantas taip pat teigia, jog patiria didesnę stresą ir tai daro neigiamą poveikį tiek psichologinei, tiek fizinei sveikatai: „Nu, psichologinę automatiškai paveikia, bet ir fizinę veikia, nes stresas jeigu būna didelis <...>“ (I11). Taip pat informantas pastebėjo, kad stresas pasijaučia per ilgesnį laikotarpį: „Aš nemanau, kad stresas ateina ir išeina tiesiog. Jeigu tu net nesuvoki, kad dabar taip labai stresuoji ir ką nors, bet per ilgą laiką vis tiek jaučiasi“ (I11).

16 lentelė. Sveikata. Kategorija – dažnos stresinės situacijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dažnos stresinės situacijos	Suprastėjusi fizinė sveikata	„Tai pakankamai pavargus dažniausiai būnu“ (I3) „Ir miegas yra suprastėjęs, nes tu sapnuoji darbą, tu galvoji“ (I5)
	Suprastėjusi emocinė sveikata	„Ypatingai per emocinę sveikatą labai kerta. Man ir nerimo priepuoliai prasidėjo. Ne tokie gal tie intensyvūs, bet jauti, kad tu įeini pro darbo duris ir pradeda trūkti oro, širdis pradeda maskatuotis“ (I5) „<...> momentiška žinai būna kažkokių akimirky, kai psichologiškai yra sunku <...>“ (I3) „Tai tiesiog nenoras eiti į darbą, labai išsekimas didelis, net ir laisvalaikio nenoras nieko veikti, tiesiog nieko nebenori“ (I12)
	Nuolatinis galvojimas apie darbą po darbo valandų	„<...> tu net ir po darbo valandų galvoji apie tai, ką tau reikės padaryti ir dažnai tos problemos ir po darbo valandų irgi iškyla <...>“ (I3) „Tu po darbo tikrini darbinį paštą, nes tu visada turi būti pasiruošęs, kad tie ypatingi klientai tavęs gali ieškoti“ (I5) „<...> šiuo metu vis tiek turiu prisėsti, ypač jeigu ilgesnis savaitgalis ar atostogos, turiu peržiūrėti, ar man niekas nieko neparasė, ar visi gerai tvarkosi <...>“ (I12)
	Patiriamas perdegimas	„<...> tą perdegimą pajutau po pusės metų darbo šitoj įmonėj. Nes jau tokie pirmieji signalai, kai jau tau neberūpi tavo darbas, tu tiesiog ateini, atidirbi, tiesiog duodi vos ne bet kokius kandidatus, tik tam, kad duot. Tu jau nebesieki rezultatų nu ir tau vienodai. Tiesiog gauni pinigų už tai ir viskas“ (I5) „Teko tada, kai derinau daug skirtingų veiklų, kad kai ir dirbu, ir mokslai, ir kursai“ (I6) „<...> buvo, kai jau darbe nieko nesinorėjo, bet aš nežinau, ar čia būtent buvo perdegimas, ar ne“ (I11) „<...> dabar dar ir studijuoju, ir dirbu, tai tikrai jaučiu tą perdegimą net ir dabar galbūt“ (I12)

Iš 16 lentelėje pateiktų duomenų galima išskirti, jog vidutinio atsparumo darbuotojų dažnai patiriamos stresinės situacijos lemia suprastėjusią fizinę ir emocinę sveikatą, patiriamą perdegimą. Taip pat vienas iš stresą keliančių veiksnių – tai nuolatinis galvojimas po darbo valandų. Išnagrinėjus lentelėje pateiktus duomenis, norima papildyti, kad informantai išskyrė daugiau iššūkių, lemiančių

stresą darbe. Vienas iš informantų pateikė konfliktinės situacijos pavyzdį su kolegomis: „*Vat nežinau, ar tarp kolegų kažkokie nesutarimai būna, arba tarp skyrių, kažkas yra nepatenkinti kito skyriaus darbu ir ten apkalbinėja ir tau vis tiek jaučiasi kažkokia ta įtampa tarp kolegų, kuri ne visada būna maloni ir kažkokias gal sukelia, nežinau, keistesnes mintis, kur ne visada būna malonu tokiose situacijose*“ (I1). Taip pat informantas atkreipė dėmesį, jog stresą lemia kolegų reakcija į sudėtingas situacijas darbe: „*Tai turbūt labai daug duoda stresas, o stresą labai įtakoja kolegos, kaip jie reaguoja į kritines situacijas ir kaip pasiduoda emocijom, kaip sugeba su tavim bendrauti kažkokių kritinių galbūt momentu <...>*“ (I1). Taip pat interviu metu buvo pastebėta, kad stresą sukelia darbų atidėliojimas: „*Bet gal tas kartais, kad turiu dar tą savybę, kad mėgstu dar šiek tiek nustumt tuos darbus. Tai gal tas nustūmimas leidžia dar šiek tiek atsipalaiduot tarp darbų*“ (I6), arba užduočių vykdymo terminai: „*Deadline'as. Kai reikia kažką atsiųsti ir įrašyti, suruošti, tai tokiom situacijom visada yra šioks toks stresas, kad suspėti*“ (I16). Informantai interviu metu pasidalino būdais, kaip stengiasi išvengti streso darbe. Vienas iš informantų teigė, jog stengiasi apie tai daug negalvoti: „*<...> stengiuosi susitaikyti su tuo ir apie tai per daug negalvoti, nes buvau ir pagavusi save, kad tai abejais momentais galvojau. Tada galvoje sukosi, o, galėjau taip pasakyti, o galėjau tai padaryti ir taip toliau, ir taip toliau tai. Tai kuo mažiau stengiausi galvoti tiesiog apie tai*“ (I16). Taip padeda susikoncentravimas į vieną sritį: „*<...> dabar aš kažkaip daugiausiai kai fokusuojusi į vieną sritį, į vieną darbą, tai man yra žymiai paprasčiau*“ (I6).

Sekanti tema – darbo asmeninio gyvenimo balansas, kuris išskiriamas į dvi kategorijas: asmeninis gyvenimas ir darbuotojų parama. Su informantais diskutuojant apie darbo ir asmeninio gyvenimo balansą buvo prašoma apibūdinti, kaip jie supranta pusiausvyrą tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Daugumas vidutinio atsparumo informantų tai apibūdina, kaip gebėjimą suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, pavyzdžiui, gebėti susikoncentruoti ir atskirti šiuos du dalykus: „*Tai tiesiog, kad žmogus ne visą laiką turi būti paskendęs darbe, tiesiog susikoncentruoti savo darbo valandomis, o po darbo valandų visiškai negalvoti apie darbą <...>*“ (I12). Žemiau 17 lentelėje analizuojama viena iš darbo ir asmeninio gyvenimo kategorijų – asmeninis gyvenimas.

17 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninis gyvenimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmeninis gyvenimas	Laikas su šeima ir draugai	„ <i>Ir man labai svarbus yra laiko leidimas su mano artimiausiais žmonėm, tiek su draugais tiek ir su šeima, mane irgi tai tikrai pagelbsti atitraukti</i> “ (I3) „ <i>Gebi, sakykim, asmeninius poreikius, šeimą, derinti su savo darbine</i> “ (I5)
	Gebėjimas suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu	„ <i>Tai yra, manau, toks gebėjimas, kai tu gebi derinti tiek savo darbą, tiek savo asmeninį gyvenimą tarpusavyje. Ir tai netrukdo nei vienai daliai, nei kitai</i> “ (I5) „ <i>Ir jeigu turi laisvą laiką, tai va tada tikrai ir stengtis nedirbti savaitgalį, manau, tai yra žiauriai svarbu, kad nedirbti ir tada per atostogas <...></i> “ (I6) „ <i>Tiesiog, kad darbas neužimtų viso tavo gyvenimo ir kad tu po darbo skirtum laiko savo veiklom, sau, o ne darbui</i> “ (I11) „ <i>Aš manau, kad tai yra, kai gali po darbo dienos būtent, nežinau, užverti kompiuterį, išeiti iš ofiso ir būtent viską taip ir palikti, ir kartu visko neparsinešti namo ir aišku, manau, ir atvirkščiai, kad mūsų viskas, kas vyksta namuose, taip pat ir papildomai nesinešti į darbą</i> “ (I16)
	Sportinės veiklos	„ <i><...> dažnai sportas tikrai padeda išsikrauti ir tas mintis padėti kitur</i> “ (I3) „ <i>Galvoju, sportas būdavo padėdavo, joga ypatingai</i> “ (I5) „ <i>Aš visą laiką po darbo sportuoju ir vat tas padeda atitrūkti nuo darbinių minčių ir atitaiso viską, kažkokias neigiamas emocijas patirtas ar darbo metu ar panašiai</i> “ (I1)

	Hobiai ir laisvalaikis	<p>„<...> žmogui labai yra turbūt svarbu turėti savo hobį ir vat po darbo galėt tu hobiu užsiimti, kur galima nukreipti mintis ir kažkaip galima save realizuoti kitais būdais savo mėgiamoje veikloje“ (I6)</p> <p>„Esu linkusi po darbų, ten, tarkim, eiti pasivaikščioti, užsiimti kažkokiu sportu, pažiūrėti kokį serialą, podcast'ą, bet ką, kas atitrauktų tas mintis“ (I16)</p> <p>„<...> turėti papildomų veiklų, ką veikti, hobių kažkokių ir savo asmeninį gyvenimą“ (I12)</p>
--	------------------------	--

Iš 17 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad vidutinio atsparumo informantams, svarbu turėti asmeninį gyvenimą, kuris pasireiškia per laiką su šeima ir draugais, gebėjimą suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, užsiėmimą sportinėmis veiklomis, hobiai bei laisvalaikio turėjimą. Tai galima sieti su darbo – asmeninio gyvenimo balansu. Toliau 18 lentelėje išskiriama sekanti darbo ir asmeninio gyvenimo kategorija – darbuotojų parama.

18 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – darbuotojų parama

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų parama	Organizacijos parama	„<...> mes taikome tą metodą, kad jeigu, pavyzdžiui, matom, kad jau kolega per daug yra paniręs į kažkokią savo problemas, tai duodama laiko atsitraukti ir atsipūsti“ (I3)
	Lankstus darbo laikas	<p>„Vat pavyzdžiui, dabar du kartus į savaitę einu pasportuoti per pietų metu, tai su vadove susitariam, viskas yra leidžiama, tai matau, kad palaiko šitą dalyką ir labai smagu“ (I1)</p> <p>„Tai būna tikrai, kad, pavyzdžiui, kitą kartą išėini anksčiau arba anksčiau ateini, arba vėliau ateini. Nu yra tam tikros valandos, kada tu turi būti darbe, bet šiaip taip pakankamai lankstu“ (I6)</p>

Iš 18 lentelėje pateiktų duomenų galima daryti prielaidą, kad siekiant išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, svarbu, jog organizacija užtikrintų paramą ir taikytų lankstų darbo laiką. Vienas iš informantų sutiko plačiau pasidalinti, kaip organizacijoje yra taikoma parama darbuotojams darbe, siekiant išlaikyti jų pusiausvyrą: „<...> kadangi esam maža organizacija, turim tą tokį moto, kad mes esam komanda, nesvarbu, kokia yra mūsų pozicija. Jeigu gali HR'as padėti sales'am kažkokią užduotį atlikti, kai juos yra užgriuvę, tai mes nesakom, kad: Ne! Tai yra ne mano pozicijos darbai ir aš to nedarysiu!“. Mes einam ir darom tai kartu“ (I3). Interviu metu informantai atskleidė, jog siekiant išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, susiduriama su iššūkiais. Vieno informanto teigimu, nepaisant keturių darbo dienų savaitės, tenka dirbti viršvalandžius: „Mus verčia dirbti ir viršvalandžius, ir tais penktadieniais, nors mes turim pasitvirtinę keturių dienų darbo savaitę. Tai nemanau, kad vadovas labai padeda iš tos pusės. Trūksta supratingumo“ (I5). Tuo tarpu kitas informantas nesutinka, jog viršvalandžiai yra neigiamas aspektas: „<...> na daug kas sako, pavyzdžiui, kad svarbu po darbo ten nejungti kompo, bet aš su šitu nesutinku, nes tikrai būna visko ir kitąkart nu, tiesiog tu vieną kartą ilgiau padirbi, nu kitą kartą mažiau padirbsi. <...> Svarbiausia atlikti darbai <...> (I6). Kitas informantas pasidalino, jog po darbo valandų sudėtinga negalvoti apie darbą: „<...> buvo labai sudėtinga suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, nes na mintyse esi beveik visada darbe bet kokiu atveju“ (I3).

Kita svarbi tvarios karjeros dalis yra darbuotojo gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*). Ši tema yra suskirstyta į dvi kategorijas: konkurencingumas rinkoje bei vidinė karjera. Interviu metu daugumai informantų buvo sudėtinga apibūdinti darbuotojo gebėjimą įsidarbinti. Vieni teigė, jog tai: „<...> darbuotojo tinkamumas kažkokiai pozicijai, sakyčiau, tai čia manau apimtų ir tiek išsilavinimą, tiek ir asmenybę darbuotojo, tiek ir patirtį jau turimą“ (I12). Kiti teigia, jog tai yra mėgstamo darbo atradimas: „<...> darbuotojas atranda tai, kas jam patinka ir kur jis norėtų dirbti“ (I16). Vienas iš informantų pripažino, jog šią sąvoką girdi pirmą kartą: „Šiaip girdžiu pirmą kartą,

bet... Tai galvoju, tai yra ne tik kokią patirtį žmogus turi ir atitinka tai, ko pozicija į kurią darbinasi. Ta prasme, ar tie reikalavimai atitinka ir panašiai, bet, man atrodo, kad ir pats žmogus, pats iš savęs irgi turi nemažai įtakos“ (I14). Žemiau 19 lentelėje pateikiama viena iš gebėjimo įsidarbinti kategorijų – konkurencingumas rinkoje, kuri išskiriama į tris subkategorijas.

19 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – konkurencingumas rinkoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konkuren - cingumas rinkoje	Rinkos pasiūla	<p>„Ir tas geidžiamumas rinkoje bendrai kalbant, nes kas liečia, pavyzdžiui, tą patį linkedin‘q, tai mes žinom tikriausiai iš savo darbo patirties, kad neretai na tam tikri žmonės sulaukia vos ne kasdien darbo pasiūlymų. O kitiems na taip nėra pasisekę ir to geidžiamumo nėra didelio“ (I3)</p> <p>„Tai vis pamatau, kad žmonės ieško, pavyzdžiui, email marketingistų, esu gavus kelias žinutes. Tai va tai rodo ir manau, kad tai leidžia identifikuoti, kad tai yra paklausī pozicija ir vat taip kažkaip ir matau savo galėjimą aplamai matyti profesijos tą augimą už organizacijos ribų“ (I6)</p> <p>„<...> kai yra rinka neiškreipta ir kai gebėjimas įsidarbinti, sakyčiau, gal, kad aplamai, kad yra pakankama darbo pasiūla rinkoje <...>“ (I6)</p>
	Darbuotojo patrauklumas	<p>„Iš tos pusės, kad na tu tiek naujų įgūdžių įgauni, tiek ir pats sutvirtėji. Tai manau, kad na darbuotojas su stuburu ir žinojimu, kaip susitvarkyti kritinėje situacijoje, visada bus labiau geidžiamas bet kurioj organizacijoj“ (I3)</p> <p>„<...> kaip jis moka save parduoti, įrodyti savo turimus įgūdžius, visas žinias, kaip jis moka save, nu kad išsiskirtų iš visos minios, kitų darbuotojų, kurie bando į tą pačią poziciją patekti“ (I1)</p>
	Sėkmingas įsidarbinimas kitoje organizacijoje	<p>„ <...> tarpas, per kurį darbuotojas na sugeba susirasti darbą iš vieno į kitą“ (I3)</p> <p>„Galbūt, kiek greitai tu gebi įsidarbinti, nu per kiek laiko, kaip tu gebi įsidarbinti greitai naujoj įmonėj. Palikt tą teigiamą įspūdį ir įsidarbinti, nežinau, čia gal priklauso laiko tarpsnis nuo to, kada ten išsiunti CV ir įsidarbini naujoj įmonėj“ (I5)</p> <p>„ <...> pasibandai kažkur aplikuoti ir žiūri, kaip tau seksis. Išbandai save ir tose atrankose, pasitikrini, kaip tu patobulėjai per tuos metus“ (I1)</p>

Iš 19 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad konkurencingumas rinkoje apima rinkos pasiūlą, darbuotojo patrauklumą bei sėkmingą įsidarbinimą kitoje organizacijoje. Vienas iš informantų patikslino, jog svarbu ne tik rinkos pasiūla, bet kaip darbuotojas geba atliepti kintančius darbo poreikius: „Ir nuolatos iš tikrųjų reikia domėtis, nes na verslo aplinkoj viskas labai kinta, tikrai kinta greitai, ypač kalbant apie technologijas“ (I3) Taip pat informantas teigia, jog patrauklus darbuotojas yra tas, kuris geba pritaikyti skirtingas kompetencijas: „Tai iš tikrųjų kuo daugiau kompetencijų, skirtingų turėsi, tuo tas požiūris yra platesnis ir tai tikrai galima daug kur pritaikyti“ (I3). Vieno iš informantų teigimu, darbuotojo gebėjimas įsidarbinti yra abipusis dalykas – tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo pusės: „Ir taipogi iš darbdavio pusės irgi labai daug turi įtakos, kaip jisai bendrauja visos tos atrankos metu, nes tai duoda vis tiek sudaryti kažkokį įspūdį ar emociją apie tą darbovietę“ (I1). Rinkos pasiūla ir neiškreipta rinka: „<...> ta rinka, kad tiesiog nebūtų iškreipta, kad būtų ta pasiūla, kad būtų ir darbo ir tiek junior‘am, nes dažnai būna, kad vis tiek ieško tikrai senior‘ų, pavyzdžiui, junior‘ams sunku labai <...>“ (I6).

Taip pat darbuotojų gebėjimui įsidarbinti svarbus aspektas yra vidinė karjera (žr. 20 lentelę). Šioje kategorijoje yra išskiriamos dvi subkategorijos: įgyti įgūdžiai ir kompetencijos bei mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose.

20 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – vidinė karjera

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Vidinė karjera	Įgyti įgūdžiai ir kompetencijos	<p>„Tai komunikacija, jau apie kurią mes irgi daug kalbėjom. Galbūt net ir sakyčiau tokie derybiniai gali truputį išsiugdyti <...>“ (I3)</p> <p>„<...> tu išmokai kritiškai mąstyti ir labiau nu supratai, kaip čia tos problemos padėjo kažką išmokti, nes jau vis tiek buvo ne eilinės, kur kiekvieną dieną nesusidūri ir tas padeda ir šiaip kiekvieną dieną turbūt“ (I1)</p> <p>„<...> tai tuomet nu išmoksi laviruoti tiesiog tokiose situacijose ir tai bet kokių atveju tave praturtina tuos tavo soft skills'us ir darbinantis kitur jau tu tada žinai, kaip tu elgiesi tam tikrose situacijose, tau nebūna baisu ir žinai, kaip tai spręsti <...>“ (I6)</p> <p>„Tai galbūt komunikacija geriau išmoka, šiek tiek gal streso valdymas pats, didelio darbo krūvio, kaip pavadinti, valdymas, arba galbūt susitvarkymas su tuo dideliu darbo krūviu ir pačios komandos darbų paskirstymas efektyvesnis“ (I12)</p>
	Mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose	<p>„Turiu vat tų tokių kolegų, kurie galbūt moka šalčiau priimti tas sudėtingas situacijas ir kaip, taip žargoniškai pasakysiu, neimti į galvą. Tiesiog tokia ateina situacija ir tu ją paleidi. Tai vat iš to aš irgi mokausi, kad tiesiog neužsisėdėti ties ta viena mintim, ties ta viena sudėtinga situacija ir tiesiog judėti toliau“ (I5)</p> <p>„Tu galbūt pamatai to kitos žmogaus mąstymą ir jo nuomonę apie tas nepatogias situacijas, ir padeda susidaryti įspūdį, kaip galbūt tu vienaip mąstei, o kolega kitaip ir galbūt netgi pakeičia nuomonę tavo apie tas nepatogias situacijas“ (I1)</p> <p>„<...> turėjau kolegę, kuri jau ten dirba ilgai ir jinai tiesiog vat stebėjau, kaip jinai tai išsprendžia, kaip jinai ieško būdų ir kaip jinai komunikuoja tokiose situacijose. Tai tikrai labai mane praturtino ir aš vat dabar žinau, kaip reiktų elgtis ir aš elgčiausi, kaip jinai“ (I6)</p>

Iš 20 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vidutinio atsparumo informantai išskiria, jog įgytus įgūdžius ir kompetencijas galima pritaikyti darbinantis į kitas organizacijas. Informantai išskyrė, jog sudėtingose situacijose darbe yra tobulinama komunikacija, ugdomas kritinis mąstymas bei streso valdymas. Informantų teigimu, sudėtingose situacijose galima mokytis iš savo klaidų: „*Tai va tie asmenybės bruožai išryškėja ir apskritai, kad tu gali sužinoti daugiau tokių dalykų, kurių šiaip kasdieną nesusidurtum ir neišmoktum, jeigu to nepaliestum grynai kažkokio išskirtino incidento metu. Galbūt kažką reikėjo išmokti per gal netgi klaidą kažkurią tu padarei ir blogąja prasme išmoka pamoka labai gerai įsimena*“ (I1) Taip pat gebėjimui įsidarbinti svarbus aspektas yra mokymasis iš kitų. Pagrindė informantai išskyrė, jog mokymasis iš kitų padeda suprasti, kaip sudėtingose situacijose reikėtų atitinkamai reaguoti. Vieno informanto teigimu, mokymasis iš kitų rodo, kaip reikėtų spręsti situacijas, taikyti platesnį požiūrį ir atitinkamus būdus situacijų sprendimui: „<...> *kai būna tos nepatogios situacijos, tai tiesiog man parodo, kaip man nereiktų elgtis*“ (I12). Taip pat informantai teigia, jog svarbu iš sudėtingų situacijų pasiimti ne tik gerąsias praktikas, bet ir blogąsias ir mokytis iš jų: „<...> *stengiuosi vis tiek pasiimti visas patirtis, ne tik geras, tiek ir blogas, ir vertinti tą kiekvieną dalyką kaip pamoką*“ (I12), bei užmegzti ryšius, kurie gali būti naudingi karjeroje ateityje: „<...> *stengiuosi taip pat ir su visais gerai sutarti ir užmegzti ryšius kažkokius, kad ir kaip ten, pavyzdžiui, piktai kažkas parašytų, stengiuosi visada gražiai atrašyti, nes nežinai, kad su tuo žmogum susitiksi kažkur vėl*“ (I12).

Vienas iš informantų teigia, jog vidinės karjeros galimybės neša pridėtinę vertę, kaip specialistui: „*Tai jau labai didelis plusas, nes aš galiu augti ne tik toj įmonėj, bet aplamai kaip specialistė*“ (I6). Kito informanto teigimu, įmonės organizuojami mokymai gali būti ir už organizacijos ribų: „<...> *yra skiriamas biudžetas, tiesiog tom konferencijom mokslo tikslams*“ (I6). Tačiau kito informanto teigimu, organizacijoje trūksta vidinių mokymų: „<...> *mes tai nelabai kažkokių ar mokymų ar kažko turim būtent vat mūsų skyrius, tai mes tokie nelabai ir čia turim galimybių apart vat darbo kažkokioje pozicijoje ir kilimo į kitą*“ (I12). Kito informanto atveju, organizacijoje darbuotojai yra pastebimi: „<...> *jeigu, tarkim, ir va tiesioginis vadovas vis pamini mano galimybes augti, kažkaip pati apie*

ateitį kalbant tai taip“ (I6). Tačiau vienas iš informantų teigė, jog organizacija neprisideda prie asmeninio profesinio tobulėjimo įmonės viduje: „Aš nesakyčiau, kad kažką papildomai įdėjo, negu tiesiog, ką turiu iš užduočių. Nežinau, gal kartais vadovas gal išmesdavo kažkokių task'ų, kad tipo kažką ten pažiūrėt, bet kažkokių ten mokymų ar ką nors tai ne“ (I11).

Du informantai plačiau papasakojo, kaip savarankiškai didina savo gebėjimą įsidarbinti. Vienas iš informantų savarankiškai gilina žinias pasitelkiant socialinius tinklus: „Kalbant iš tos profesinės pusės, tai būna irgi įvairių podcast'ų klausausi HR'o tema, būna ir įvairius straipsnius skaitau. LinkedIn'e labai daug literatūros, ne literatūros, bet post'ų skaitau su tuos susijusius. Tiesiog stengiuosi plėsti savo tas profesinės žinias“ (I5). Tuo tarpu kitas informantas teigia, jog darbuotojo gebėjimas įsidarbinti gali apimti paieškas už organizacijos ribų: „Kas liečia už organizacijos ribų, tai galėtų būti vėlgi kažkokie papildomi darbai, kurių galima imtis ir dirbti galbūt su kažkokiom kitom organizacijom <...>“ (I3). Kitas informantas siekia įgyti aukštesnį išsilavinimo laipsnį, taip didinant savo konkurencingumą rinkoje: „Tai kol kas studijuoju magistrą, tai stengiuosi įgyti aukštesnį laipsnį. Manau, tai tikrai prisidės prie mano konkurencingumo gerinimo“ (I12).

Didžioji dalis vidutinio atsparumo darbuotojų susiduria su iššūkiais siekiant išlaikyti savo gebėjimą įsidarbinti. Vienas iš informantų identifikavo, jog dabartinėje organizacijoje nėra profesinių tobulėjimo galimybių: „Dabartinėj įmonėj nežinau, ar yra labai daug tų profesinio tobulėjimo galimybių, nes čia yra toks procesas, kurį tu išmoksi nu ir daugiau nežinau, ar labai ten yra kur tobulėti“ (I5). „Tai galbūt, kai tu pasijauti per daug kompetentingas, kad jau viską žinai, viskas tapo monotoniška, ir tu tiesiog kiekvieną dieną darai tą patį per tą patį, viską automatiškai, viską žinai, nieko naujo nebūna, tai tas labiausiai kirtinis kabliukas būna“ (I1). Taip pat informantai dėl patirtų sudėtingų situacijų darbe susiduria su baimėmis dalyvaujant atrankoje, pavyzdžiui, sukelia nepasitikėjimą savimi: „Manau, kad tai gali priduoti man tokio nepasitikėjimo savim. Manau, kad bijočiau siųsti savo CV į kitas įmonės, nes bijočiau, kad o jeigu bus vėl tas pats, jeigu vėl bus blogai, jeigu aš vėl jausiuos blogai, jeigu vėl bus neriamas? <...> Galbūt pokalbių su įmonėm metu aš ir galiu patirti tą tokį nepasitikėjimą savim, nes tu galvoji, kad tu gal nepakankamai gera esi. Kai būna, kad gauni tos kritikos iš tų kitų įmonių vadovų, tu automatiškai pradedi galvoti, kad tu esi nepakankamai gera. Ir tada tu galvoji, kad ir kitose įmonėse gal tu nebūsi pakankamai gera“ (I5). (I5). Taip pat, informanto teigimu, sudėtingos situacijos darbe gali padėti renkantis kitą darbovietę: „<...> gali būt, kad ateity nenorėsiu tokioje pozicijoje dirbti. Arba tiesiog labiau žiūrėčiau, atsižvelgčiau į patį darbą ir darbo visą aplinką“ (I12).

Du informantai teigia, jog dėl sudėtingų situacijų darbe ir trūkstamų vidinių karjeros galimybių yra pasiryžę ieškoti kito darbo: „Todėl vat yra noras išeiti į kitą, į didesnę įmonę, kurioje yra daugiau procesų, galbūt yra daugiau dokumentacijos, daugiau galimybių vat būtent augti toj profesinėj srity“ (I5); „<...> skatina kaip tik kažkokio kitokio darbo ieškoti. Nes gal tas labai jau tau nepatinka, tu jauti, kad veda tas link perdegimo, ar nervuoja, ar dar kažkaip panašiai“ (I1).

Apibendrinant galima teigti, kad tarp vidutinio atsparumo darbuotojų tvari karjera pasireiškia per produktyvumą, kuris matuojamas pagal pasiektus rezultatus. Vidutinio atsparumo darbuotojai savo produktyvumą vertina pagal darbotvarkės planavimą ir darbo apimtį, o iš organizacijos pusės jiems svarbus suteikiamas grįžtamasis ryšys bei komandinis problemų sprendimas. Vidutinio atsparumo darbuotojų imtyje išryškėjo laimės dimensija, kuri pasireiškia per produktyvumą, pasitenkinimą darbu, kurį apima tiek darbo prasmė, tiek atvirumas iš įmonės pusės. Vidutinio atsparumo darbuotojams svarbu saugumas ir pasitikėjimas, geras mikroklimatas, palaikantys kolegos ir vadovas. Sudėtingų situacijų darbe metu vidutinio atsparumo darbuotojai yra linkę dažniau susidurti

su stresinėmis situacijomis, kurios daro poveikį psichologinei, emocinei ir fizinei sveikatai. Siekiant išsaugoti sveikatą vidutinio atsparumo darbuotojai išskiria darbo ir asmeninio gyvenimo balanso svarbą. Taip pat vidutinio atsparumo darbuotojų tvari karjera pasireiškia per gebėjimą įsidarbinti. Šios informantų grupės dėmesys skiriamas konkurencingumo išlaikymui rinkoje. Vidutinio atsparumo darbuotojų gebėjimą įsidarbinti apima pasiūla rinkoje ir sėkmingas įsidarbinimas kitoje organizacijoje, tad galima teigti, jog vidutinio atsparumo darbuotojai sudėtingose situacijose yra linkę svarstyti apie darbo pokyčius.

4.1.3. Aukšto atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiška

Aukšto atsparumo informantų tvarios karjeros raišką taip pat atspindi penkios temos: produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas bei gebėjimas įsidarbinti. Temose yra 13 kategorijų ir 36 subkategorijos, kuriose pateikiamos informantų reikšmingos citatos. Tačiau analizuojant aukšto atsparumo informantų išsakytas mintis ir nuomonę, kai kuriais atvejais išskiriamos skirtingos kategorijos bei subkategorijos. Pirmoji tema išskiriama į kategoriją, kuri apima darbuotojo efektyvumą (žr. 21 lentelę). Informantų atsakymai buvo sugrupuoti į subkategorijas, kurios atspindi vieną iš tvarios karjeros raiškos dimensijų – produktyvumą. Subkategorijų analizė padėjo identifikuoti, kaip ir per ką pasireiškia aukšto atsparumo darbuotojų efektyvumas.

21 lentelė. Produktyvumas. Kategorija – darbuotojo efektyvumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojo efektyvumas	Pasiekti rezultatai	<p>„Tai yra kiek tu įdarbini žmonių ir kiek tu turi atrankų“; „Pokalbių galbūt kiek tu turi, su kiek kandidatų kalbėsi, ar per savaitę, ar per mėnesį, ar per ketvirtį galų gale“ (I2)</p> <p>„Na taip, mes kas dvi savaitės turim tuos one to one'us. Apžvelgiam tam tikrus rezultatus“ (I7)</p> <p>„Mes turim planus, kuriuos kiekvieną mėnesį turim vykdyti ir pagal tai tu realiai pats gali įsivertinti, ar aš čia jau buvau produktyvus ar neproduktyvus“ (I10)</p> <p>„Tas produktyvumas pasimato tikriausiai arba ketvirčiais, nu greičiausiai ketvirčiais, nes mes pildom tas ataskaitas ir ten nugula visi mūsų darbai“ (I13)</p> <p>„<...> nes mes šiai dienai dažnai turim „vienas ant vieno“ pokalbius, kur stebim savo, sakykim, track'ingam savo progresą <...>“ (I9)</p>
	Darbotvarkės planavimas	<p>„Mes turim kiekvieną savaitę pirmadieninius susitikimus per kuriuos pasidalinam kuo gyvenam, kuo praeitą savaitę gyvenom, kuo gyvensim ateinančią savaitę, kaip sekėsi ir panašiai.“ (I2)</p> <p>„Dažniausiai tai padeda išlaikyti fokusą darbų išsirašymas, pasirašymas į sąrašą. Tiesiog apie nieko negalvoti ir išbraukinėti tuos dalykus iš savo sąrašo. Ir nors ir blogai jautiesi, bet dienos gale gali pamatyti, kad padariau bent 80 procentų dalykų, kurie buvo šitam sąraše, nu tai gal ir visai gerai“ (I8)</p> <p>„Tiesiog bandyti važiuoti toliau savo darbo dienos planu, vis dėl to rutina, mes visi bijom to žodžio rutina, bet rutina viską ir padeda mum išsispręsti <...>“ (I10)</p>
	Grįžtamasis ryšys	<p>„Ta pati buvo nemaloni situacija. Su manim ofise mes sėdim čia kelios. Tai ir sako merginos, nu va, puikiai pakalbėjai. Viskas gerai. Tai iš karto toks geresnis feedback'as“ (I10)</p>
	Komandinis problemų sprendimas	<p>„<...> įmonėje praktikuojam taip, kad mes ne pointinam pirštais, mes tvarkomes situacijas. Tai tas toks, kad, žiūrėkit, šaika, viskas yra gerai, bet kitą kartą pasistengiam, kad taip nebūtų“ (I9)</p>
	Darbo apimtis	<p>„Man atrodo, kad aš dirbu geriau, kai turiu daugiau darbų ant savo stalo ir kai turiu mažiau darbu, aš nebežinau, ką daryti su savo laiku“ (I8)</p> <p>„Tai automatiškai prisideda naujas darbas ir tas produktyvumas galbūt netgi gali išaugti, nes atsiranda papildomas darbas“ (I13)</p>

		„<...> kuo daugiau praleidi, kuo daugiau dirbi, tuo daugiau pasisavini informacijos“ (I15)
--	--	--

Iš 21 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad aukšto atsparumo darbuotojams produktyvumą lemia darbuotojo efektyvumas, kuris išskiriamas į pasiektus, pamatuojamus rezultatus, kurie apžvelgiami pokalbių metu su vadovais: „Nu atrodo, kad tu esi jau viską padaręs, ką gali padaryti, bet tada mes turim su vadove pokalbius, kai mes kalbamės, ką mes galim padaryt kitaip. Kaip aš tau, kaip vadovas, galiu tau padėti pakeisti kažką <...>“ (I2). Taip pat darbuotojo efektyvumą lemia darbotvarkės planavimas, kurį informantai vykdo sudarant darbų sąrašą, planuojant darbo rutiną bei darbų plano aptarimą: „Tai mes atvirai viskuo pasidalinam: problemom, iššūkiams ir panašiai. Tai tikrai, manau, gali susidaryti išpūdį, kaip sekasi. Ir Ion1 pokalbiai – lygiai tas pats“ (I2). Taip pat darbuotojo efektyvumą lemia suteikiamas grįžtamasis ryšys bei komandinis problemų sprendimas. Na ir vienas iš darbuotojo efektyvumo aspektų informantų tarpe išskiriama darbo apimtis. Informantų teigimu, kuo daugiau darbo, tuo didesnis produktyvumas bei tuo geriau įsisavinama nauja su darbu susijusi informacija.

Tačiau vienas iš informantų teigė, jog visgi netikėtai įvykusios sudėtingos situacijos darbe gali kartais produktyvumą mažinti: „<...> kai galbūt ta situacija kažkokia problematiška biški išmuša iš vėžių ir kerta per tą produktyvumą. Ir, ypač jeigu ta problema išoksta taip nu netikėtai, tada tavo darbai taip pradingsta. Tu galvoji apie tą problemą ir nu natūraliai tas produktyvumas gali kristi“ (I13). Taip pat vienas iš informantų plačiau papasakojo, kai darbo apimtis ir viršvalandžiai panaudojami, pavyzdžiui, sukaupti viršvalandžiai gali būti naudojami kaip papildomos atostogų dienos: „<...> mes galime rinktis, kad tie viršvalandžiai gali būti po to panaudoti kaip ir atostogos. Tai galime grįžus atgal galime panaudoti, kaip atostogas, turėti išeiginių daugiau“ (I15).

Sekanti tema – laimė. Šioje temoje yra išskiriamos keturios kategorijos: pasitenkinimas darbu, santykiai su kolegomis, pusiausvyra darbe, darbuotojų tobulėjimas. Pirmoji kategorija apima veiksnius, kurie kelią informantų pasitenkinimą darbu ir taip suteikia laimę darbe (žr. 22 lentelę). Informantai laimę darbe apibūdina, kaip bendrą savijautą darbe: „<...> kaip tu jautiesi apskritai savo darbe, gyvenime, asmeniniame gyvenime, šeima, santykiai ir panašiai. Tai čia, galbūt, daug faktorių susideda, kas lemia tą tavo būseną, kaip tu jautiesi“ (I2). Taip pat laimė darbe apibūdinama, kaip: „Savirealizacija ir laisvė, ir kūryba. Jeigu turiu tam galimybę, tai vat tada aš jaučiuosi laiminga darbe“ (I10).

22 lentelė. Laimė. Kategorija – pasitenkinimas darbu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasitenkinim – as darbu	Darbo prasmė	„<...> kai tau patinka, ką tu darai ir tas rezultatas, kokį tu padarai. Kai tu labai tiki savo kompanija, ką jie daro, viduj labai didžiuojiesi jais ir toksai esi ambasadorius tos kompanijos“ (I2) „Laimė tai, kai tu nueini į darbą ir tu žinai dėl ko tu kasdien dirbi, kartais nervinies ir kartais užsibūni darbe iki 8 – 9 vakaro. Ir tu suvoki, kodėl tai darai ir matai, kodėl tai darai“ (I9)
	Darbo aplinka	„Man laimė matyti aplinkui besišypsančius žmones <...>“ (I4) „<...> čia turim tokią poilsio zoną ir tai tas yra gerai, kad tu gali tiesiog išeiti ane, pasiimti kavos puodelį. Jeigu reikia ten nusiraminti, kadangi gyvenu kurorte, tai labai patogu, ane atsistoti ir išeiti pasivaikščioti, pakvėpuoti truputį grynu oru ir tai padeda. Tai manau, ta aplinka yra labai svarbu, kaip ir kur tu dirbi“ (I10)
	Draugiški ir palaikantys kolegos	„Nu ta prasme, jeigu tavo darbas yra komandinis arba apskritai žmonės, kurie dirba organizacijoj. Kaip jie tave palaiko, kaip tau su jais sekas dirbti, kaip komandiškai jie dirba su tavim, kokia atmosfera“ (I2)

		„<...> aplinka būtų faina, ten kolegos būtų faini tai ir pats stengiasi prisidėti, ten palaikyt ten gerą nuotaiką. Sutari su kolegom ir toks gal būtų įnašas“ (I13) „Aišku, aplinka visa, kolegos, jeigu draugiška aplinka, tai tas irgi prideda laimė <...>“ (I13)
	Mikroklimas	„<...> tikrai yra labai geras mikroklimas, visi visko klausia ir niekas kažko, kad ten savo, labai ten nerodo, kad vat aš čia geresnis <...>“, (I8)
	Produktyvi darbo diena	„<...> kai būna labai kartais produktyvi diena ir, tarkim, turi pokalbių, susipažįsti su įdomiais žmonėmis, išgirsti jų istorijas, įdomias tokias, kur nu tikrai būna, pasiklausai ir galvoji, oh wow, kiek tu daug nuveikęs, padaręs!“ (I2) „Ai, iš tikrųjų, bet koks padarytas darbas suteikia labai gerą jausmą. Ar tai yra kažkoks politikų procedūrų rašymas, ar ten gerai praveistas meet'as, ten, nežinau, padėjimas ten kolegai išspręsti kažkokią sudėtingą situaciją. Visą laiką teikia tą pasitenkinimą“ (I8) „Tai galbūt, kai padarai viską, kaip planavai, nes man kažkaip labai pačiai svarbu yra tas, kad įvykdyti planą, ką aš planavau darbe ir kai išsisprendi tam tikras situacijas. Vat, kad ir nemaloniai“ (I10)

22 lentelėje galima matyti, kad pasitenkinimas darbu išskiriamas į darbo prasmę, kurią sukelia vidinis pasididžiavimas pasiektais rezultatais, buvimas organizacijos ambasadoriumi ir tikslo žinojimas. Taip pat, kaip vieni iš veiksnių, išskiriami mikroklimas ir darbo aplinka, kurią, anot informantų, sukuria darbe besišypsantys, padedantys žmonės, patogi darbo aplinka, kurioje galima ne tik dirbti, bet ir ilsėtis. Glaudžiai su darbo aplinka siejami draugiški ir palaikantys kolegos, kurie pasižymi komandiniu darbu bei gera nuotaika. Taip pat dalis informantų išskyrė, kaip svarbų veiksnių pasitenkinimui darbu – tai produktyvi darbo diena. Informantų teigimu, įgyvendintas darbo dienos planas teikia laimę. Vienas iš informantų plačiau papasakojo, kas sukelia pasitenkinimą ir laimę darbe. Informantas išskyrė, jog svarbu vadovo palaikymas, pavyzdžiui, kuomet pritaria vizijai: „Nu, tu matai super viziją, pasitvirtini viską su vadovu. Ir jis sako: „Jo, jo, daryk viską super, viskas gerai, viską, tu žinai. <...> Mano čia yra laimė“ **(I4)**. Taip pat vadovo palaikymas siekiant darbuotojų profesinio tobulėjimo už organizacijos ribų: „Sugalvojau studijuoti. Pirmiausia buvo tai mokami mokslai. Aš įstojau į mokamą poziciją, paklausiau darbdavio ar jisai prisidėtų prie mano mokslų? Taip, prisidėtų“ **(I4)**.

Antroji laimės kategorija – santykiai su kolegomis (žr. 23 lentelę). Šiai kategorijai priskiriamos dvi subkategorijos, kurias sudaro pagalba kolegoms ir laisvalaikis su kolegomis.

23 lentelė. Laimė. Kategorija – santykiai su kolegomis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Santykiai su kolegomis	Pagalba kolegoms	„<...> padėjimas ten kolegai išspręsti kažkokią sudėtingą situaciją. Visą laiką teikia tą pasitenkinimą“ (I8) „Taip pat dar jeigu kažkam padėjau, jeigu matau, kad naudos buvo kažkam“ (I13)
	Laisvalaikis su kolegomis	„Savaitgaliais kažkur tai išvykimas ar pabuvimas kažkur tai su kolegom ar kažkuom tai“ (I15) „<...> mes labai artimai bendraujam ir ofise tas jaučiasi, ir savaitgaliais, būna su kolegomis susitinkam, ir šeimom bendraujam, nu visko būna“ (I9) „<...> tikrai ir labai daug švenčių turim. Vienu momentu, va, tarkim, nuo kokio lapkričio iki vasario, pas mus yra toks švenčių bumai darbe. Team building'ų visokių visokiausių“ (I9) „Team building'ai fun, išėjimas kartais out, pasibuvimas gerai, bet tai yra tiesiog, nu kartais tokie gali būti – į mėnesį kartą, bet tikrai ne taip kiekvieną dieną“ (I7)

Apžvelgus 23 lentelę, galima matyti, jog aukšto atsparumo informantai išskyrė, jog jiems yra svarbu suteikti tarpusavio pagalbą darbe, nes tai yra abipusė nauda ir prisideda prie didesnės laimės darbe.

Taip pat nagrinėjant aukšto atsparumo informantų atsakymus buvo rasta, jog jie skiria dėmesį laisvalaikiui su kolegomis, pavyzdžiui, pasibuvimas savaitgaliais, bendravimas šeimomis, bendros organizacijos ir komandos šventės. Vienas iš informantų teigė, jog geri santykiai su kolegom kelia motyvaciją dirbti iš ofiso: „Šiai dienai vat turim ir tą galimybę neiti į jį, bet tu eini, nes tau tiesiog patinka dirbti su su kolegom“ (I2). Taip pat geri santykiai su kolegom prisideda prie laimės, nes sudėtingose situacijose suteikiamas palaikymas: „Tai bandai pasidalint su kolegom. Kai daliniesi skausmu, tai jis ten sumažėja iš tikrųjų. Bandai gauti tą paguodą ir taip toliau“ (I10). Vienas iš informantų pateikė palyginimą, jog praeitoje organizacijoje prasti santykiai tarp kolegų lėmė nekokybišką darbą komandoje: „<...> pasirodymas, kad čia esi geresnis už kitus, tai tikrai labai nervuodavo ir labai demotyvuodavo kartais. Net gaudavosi taip, kad jau bijai kažko klausti kolegos ir kiti kolegos bijo kažko klausti. Ir tada gaudavosi toks užburtas ratas, kažkas kažko nežino, tai yra žmogus, kuris žino, o jo paklausti bijo“ (I8).

Analizuojant aukšto atsparumo informantų interviu atsakymus buvo išskirta dar viena kategorija – pusiausvyra darbe, kuri apima taikomas papildomas naudas organizacijoje bei darbuotojų gebėjimą negalvoti apie darbą po darbo valandų (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Laimė. Kategorija – pusiausvyra darbe

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pusiausvyra darbe	Negalvojimas apie darbą po darbo valandų	„Reiškiats padarei pakankamai šiandien, kad gali turėti ramų vakarą ir negalvoti apie darbą grįžęs namo“ (I8) „Ir stengdavausi, kad negalvoti, ten grįžti namo, tada eiti pasivaikščioti, kad nu paleist ar ten knygą paskaityti, ten eiti su šuniu kur nors ir taip toliau ir taip toliau. Kad pasistengti paleisti šitas mintis, nes jeigu tu pradedi išvien apie tai galvoti nu tai ir galvoji tada vien apie tą nemalonią situaciją“ (I10)
	Papildomos naudos organizacijoje	„Nu tai čia gal jau atsiremtų į tuos visus benefit ‘us. Tai ta sveikatos apsauga, ne apsauga, kaip ten jinai, draudimai“ (I13) „Turim mėnesinę „Stebby“ programėlę. Sveikata, ar ne, galima nueiti į masažą, galima eiti pas psichologą, galima dantis“ (I7) „Mes turim papildomą sveikatos draudimą tam“ (I2)

Iš 24 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad aukšto atsparumo informantai išskiria, jog svarbu po darbo negalvoti apie tai, stengtis užsiimti kitomis veiklos ir turėti ramų laiką namuose. Tuo tarpu išskiriamos papildomos naudos organizacijoje, pavyzdžiui, sveikatos draudimas ar kitos sveikatinimo paslaugos, skirtos gerinti darbuotojo sveikatą ir didinti jo laimę darbe.

Interviu metu analizuojant aukšto atsparumo informantų išsakytas mintis, buvo išsiaiškinta, jog nepaisant jaučiamo pasitenkinimo darbu, gerais santykiais su kolegomis, jie kelia aukštesnius lūkesčius darbovietei, pavyzdžiui, vienas iš informantų išskyrė, jog norėtų daugiau grįžtamojo ryšio iš vadovo ir ateityje norėtų stipresnio vadovo: „Gal reikėtų daugiau gauti feedback'o iš, skaitykime, savo vadovo. Gal norėčiau stipresnio vadovo, iš kurio galėčiau pasimokyti. Patarimų galų gale, nes tikrai nesu aš kažkoks profas, guru tose pačiose ir atrankose, ir bendravime su klientais, ir pardavimą vykdam“ (I7). Taip pat vienas iš informantų pateikė, jog galėtų būti įtraukiami mokymai, kaip reaguoti į sudėtingas situacijas darbe tam, kad dar labiau padidinti pasitenkinimą darbu: „<...> tai norėtusi gal mokymų tam tikrų. Netgi apie tas pačias nemalonias situacijas aš pagalvojau. Galėtų irgi atsirasti tokie dalykai“ (I10). Tuo tarpu siekiant užtikrinti laimę darbe informantas įžvelgė neigiamą aspektą, jog įmonė pasyviai prisideda prie asmeninio ir profesinio tobulėjimo: „Tai gal nėra paskatinimo profesiniam tobulėjimui, bet galima išsireikalauti, jeigu tu pats to nori ir tau to reikia“;

„Tai tas išsireikalavimas gal toks, pagrįsti savo skaitykime nuomonę, kodėl tie mokymai būtų reikalingi ir kur tai būtų kažkokia nauda“ (I7).

Paskutiniai kategorija apima veiksniai, kurie lemia darbuotojų tobulėjimą ir didesnę laimę darbe (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Laimė. Kategorija – darbuotojo tobulėjimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojo tobulėjimas	Įgyta darbo patirtis	„Man tai laimė yra, turbūt sakyčiau, patirtis, nes įmonė tikrai yra labai didelė, dirba su naujausiomis įrangomis, kokiomis turi. Tai prisilieti ir dirbti prie tokios įrangos tikrai yra laimė“ (I15)
	Darbo rezultatas	„Tai kai pasiseka per trumpesnį, nei tikėtasi, laikotarpį atlikti tą užduotį ir sėkmingai“ (I15) „<...> kai tau patinka, ką tu darai ir tas rezultatas, kokį tu padarai“ (I2) „<...> pabaigiau kažkokį didelį darbą, arba nu kažkoks toksai jau biški matosi toksai, kad va kažką padariau didelio pagaliau. Nu, pagaliau tą padariau ir esu laimingas“ (I13)
	Galimybė augti	„Atsiranda tų naujų iššūkių ir tuo labiau čia jau tokia pozicija, kur nieko nebuvo sukurta. Tai yra daug terpės augti ir kartu daug dalykų reik padaryti. Tai va tas, sakykim, teikia laimę <...>“ (I13)

Informantai interviu metu išskyrė, jog darbuotojų tobulėjimas apima įgyta darbo patirtis, pavyzdžiui, galimybė dirbti su naujausiomis technologijomis. Vienas iš aspektų – galimybė augti įmonės viduje. Taip pat svarbu pasiekti darbo rezultatai, pavyzdžiui, sėkmingai įgyvendinta užduotis ir matomas rezultatas.

Analizuojant aukšto atsparumo informantų sveikatą darbe bei kokį poveikį sveikatai daro sudėtingos situacijos darbe, buvo išskirtos dvi kategorijos: psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata bei iššūkiai darbo vietoje. Pirmoji kategorija – psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata, kurioje išskiriamos keturios subkategorijos, kurios apibrėžia aukšto atsparumo informantų sveikatos aspektus (žr. 26 lentelę). Interviu metu informantų buvo klausama, kaip jie apibūdina darbuotojo sveikatą. Vienas iš informantų išskyrė, jog darbuotojo sveikata siejama su laime: „Ta pati laimė, kaip minėjom, ane, ir taip, kaip jisai jaučiasi darbe, manau, pagrindinis momentas, aišku, tai yra ir fizinė, ir psichologinė sveikata“ (I10). Taip pat sveikata siejama su darbuotojo gerbūviu: „<...> sveikata tai yra, kai darbuotojas gali po darbo atsipalaiduoti. Tai yra darbuotojo sveikata, darbuotojo gerbūvis“ (I9).

26 lentelė. Sveikata. Kategorija – psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata	Emocinė sveikata	„Yra tas psichologinis, ar ne, dalykas, kaip tu jautiesi darbe, kokio tavo emocinė būklė, kaip tu psichologiškai jautiesi atėjęs į darbą <...>“ (I2) „Ne tik ir fizinė, bet ir kaip jaučiasi žmogus darbe, tai labai labai svarbu. Ar jis jaučiasi įvertintas, ar jisai žino, ką daro, ar jis užtikrintas, ar vadovas pakankamai ten skiria jam dėmesio ir panašiai“ (I8)
	Pomėgiai ir užsiėmimai po darbo	„Tai tada jau tie tokie užsiėmimai: sportas, kažkoks tapymas, piešimas, kuris tau patinka ir kas tave ramina“ (I2) „Jo, šiaip tais sportuodavau, bet dabar porą mėnesių nesportavau, reikia grįžti. Į pirtį, mėgstu eiti, groju, tiesiog kažkokia kita veikla užsiimu, kur labai didelio susikaupimo gali reikalauti“ (I8) „Man tai laukas labai padeda, pasivaikščiojimas ir šuo, kurį turiu, su kuriuo gali išeiti realiai pasivaikščioti ir truputį praleisti ir buvimas su šeima irgi labai padeda“ (I10)

	Darbo vietos ergonomika	<p>„<...> kur tu ir fiziškai turi, nu, ne tik emociškai gerai jaustis, bet ir fiziškai. Tai tada ir darbo sąlygos, ir kad patogų viskas būtų, ir panašiai <...>“ (I2)</p> <p>„Norėčiau sėdėti kitoje vietoje, turėti didesnę stalą, geriausia gal net pakeliamą stalą, kėdė patogesnė būtų nice <...>“ (I8)</p> <p>„Ofisas, sakykim, pradėdant nuo darbo vietos, nuo saugios aplinkos. Ta pati virtuvė, kur mes valgome, ar ten švaru, ar pačios patalpos švarios, vėdinamos. Kėdės patogios, stalai patogūs“ (I13)</p> <p>„<...> jeigu fiziškai labai daug dirbi, tai palei visus reikalavimus yra tam tikras skirtas pertraukų laikas, tai juos būtina išnaudoti, nes vis tiek tai yra tavo pertrauka <...>“ (I15)</p> <p>„<...> kiekis prie kompiuterio žmogaus išbūtas, vaikščiojimas, sėdėsena“ (I15)</p>
--	-------------------------	--

Iš 26 lentelėje pateiktų duomenų, galima teigti, kad aukšto atsparumo darbuotojai darbuotojo sveikatą išskiria į fizinę ir psichologinę. Fizinę darbuotojo sveikatą lemia darbo vietos ergonomika, pavyzdžiui, kokios suteikiamos darbo sąlygos, darbo vietoje esančių baldų patogumas, darbo pertraukos, skirtos darbuotojų poilsiui bei fizinė elgsena, kaip darbuotojas sėdi ir juda darbo vietoje. Vieno informanto teigimu, sėdimo darbo ir nuolatinio darbo su kompiuteriu padariniai fizinei sveikatai yra jaučiami: „Tikėtina yra, kad akys kenčia, nors dar nereikia akinių, labai tuo džiaugiuosi besitikrindama sveikatą. <...> Bet nugara yra nugara, nieko nepadarysi. Šitus skausmus jaučiu, turiu, stengiuosi sportuoti pati ir tiek“ (I4). Kitas informantas pasidalino, jog ypač sudėtingų metu psichologinė sveikata yra paveikiama: „Tai būna paprasčiausiai, kad tu ir namo parsineši tuos išgyvenimus, kad tu apmąstai juos vakare atsigulęs į lovą, ar ne, kai tu turėtum ilsėtis <...>“ (I2). Emociškai taip pat lemia neigiamai: „Tikrai būna, kad ir namo parsineši tas visas situacijas ir sunku būna, žinai, paskui ir atsipalaiduoti“ (I2).

Tuo tarpu informantai išskiria, jog psichologinei sveikatai svarbu gera emocinė sveikata, kurią lemia bendra savijauta darbe, vadovo įvertinimas ir skiriamas dėmesys, pavyzdžiui, vienas informantas teigė, jog svarbu organizacijos lankstumas: „<...> ir tas lankstumas, galbūt, netgi kompanijos, kad irgi jisai prisideda prie tos fizinės sveikatos, kad jeigu tau reikia, tu gali pasiimti laisvą dieną, ar tu pasiimk atostogų, ar tu dirbk iš namų, ar tu dirbk ten, iš kur tu nori, ar ne, laisvai, ar reikia išsimiegok. Jeigu reikia, anksčiau išėik“ (I2). Taip pat aukšto atsparumo darbuotojai pabrėžia, jog tiek psichologinei, tiek fizinei sveikatai svarbu turėtų pomėgius ir užsiėmimus, pavyzdžiui, sportas, piešimas, muzika ir kiti individualūs pomėgiai. Vienas iš informantų teigė, jog svarbu skirti dėmesį ne tik pomėgiams bet ir psichologinės sveikatos gerinimui: „Filmai tie patys irgi gali padėti užmiršti tai, palikti tą kažkur toliau ir nebegyventi tuo. Ir tie visi kiti dalykai, kaip psichoterapijos įvairios ir panašiai, jeigu reikia, irgi gali pagelbėti“ (I2).

Tarp aukšto atsparumo informantų buvo pastebėta, jog sudėtingos situacijos darbe nedarė didelio poveikio psichologinei ir fizinei sveikatai. Informantai teigė, jog jau įgijo atsparumą ir į situacijas reaguoja ramiai: „Ne, aš galvoju, kad aš esu jau užsiauginus tokią stiprią skūrą, kad man ten įtakotų sveikatą, ar ten labai pradėtų širdis makaluotis ir panašiai. Tai ne, aš galvočiau, kad manęs labai neveikia. Jeigu jau man galvelę pradeda skaudėti, aš labai daug vandens geriu ir čia yra mano vaistas“ (I4). Vienas iš informantų pasidalino plačiau situacija, kuomet buvusioje organizacijoje sudėtingos situacijos darbe paveikė tiek fizinę tiek psichologinę sveikatą: „Nu galvos skausmas, manau, čia gali būti priskiriamas prie to. Manau, dabar tai nėra to, bet anksčiau būdavo toksai, kad tu ir nuovargis padidėjęs, nes kai mes labai pergyvenam dėl tam tikrų momentų, tai tada taip ir atsitinka, kad mūsų ir ta fizinė sveikata, nu bet tas galvos skausmas gal net ir prie psichologinės mes galim privesti, kad tu grįžęs namo, netgi galvoji apie tą situaciją. Nu tai čia jau nėra, žinai, man tai ženklas atrodo, jau tai nėra gerai“ (I10).

Interviu metu informantų buvo prašoma pasidalinti rekomendacijomis, ką reikėtų daryti, jog sudėtingose situacijose darbuotojas išsaugotų savo sveikatą. Vieno iš informantų teigimu, kreiptis į artimuosius ir atsitraukti nuo darbo: „<...> *paskambint kažkam artimam, kas žinai, kad tave nuramins ir pasakyt. Kad, nu, tiesiog naudoti savo palaikymo tą vadinamą support system, atsitraukti šiek tiek nuo darbo, galbūt netgi ir fiziškai atsitraukti ir šiek tiek pakvėpuoti grynu oru*“ (I9). Kitas informantas taip pat pritaria, jog svarbu atvirai kalbėtis: „<...> *daugiau, gal sakyčiau, šnekėjimosi, to biški darbo atvirumo, pokalbių su vadovais gal, kad išsiaiškinti, suprasti, suvaldyti tą visą tą nerimą ar kažką tai tokio*“ (I15).

Iš žemiau 27 lentelėje pateiktų informantų citatų galima matyti, kad sudėtingos situacijos darbe yra priimanamos, kaip iššūkiai.

27 lentelė. Sveikata. Kategorija – iššūkiai darbo vietoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Iššūkiai darbo vietoje	Išėjimas iš komforto zonos	„Šiaip aš, pavyzdžiui, pati asmeniškai stresą galiu patirti netgi ir tada, kai turi kažkokį projektą ar naują kažkokią užduotį, kur tu anksčiau to nedarei, niekada nesi to daręs. Galbūt kažkiek tau teks lipti iš savo komforto zonos, tai tu vis tiek kažkiek stresuoji“ (I2)
	Neigiama kritika	„Gali gauti kažkokios nemalonios ar kritikos, ar komentarų, kur po tavo nu galvosi tikrai, kad esi blogas žmogus. Nefaina, nesinori tada grįžti į darbą“ (I8)
	Darbe patiriamas spaudimas	„Kai viskas susideda galbūt į vieną. Ir darbas, spaudimas, krūvis, tie kalneliai galbūt irgi nuvažiavę į apačią, ir vadovo gal kažkiek to spaudimo“ (I2)

Vieno iš informantų teigimu, sudėtingos situacijos padeda išeiti iš komforto zonos: „Tu visą laiką apie tai pagalvoji ir tau tikrai sukelia kažkiek nepatogumo, galbūt streso iš komforto zonos išėjus“ (I2). Interviu metu kalbant su aukšto atsparumo informantais buvo pastebėta, kad dabartinėse organizacijose dažnai su stresu nesusiduria. Dauguma informantų teigė, jog patiriamas stresas yra trumpalaikis: „Pajaučiu, bet man tai yra laikinas dalykas. Aš ne depresijos žmogus, aš nepasiduodu tiem dalykam visiškai. Nėra, kad mane labai jos veiktų ir sukeltų ilgalaikį stresą“ (I4).

Kitas svarbus veiksnys siekiant išlaikyti tvarią karjerą yra darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Šioje temoje išskiriamos trys kategorijos: asmeninis gyvenimas, asmeninė gerovė bei darbuotojų parama. Pirmoji kategorija yra išskiriama į tris subkategorijas, kurio apima laiką su šeima ir draugais, gebėjimą suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu bei sportinės veiklos (žr. 28 lentelę). Pirmiausiai, interviu metu informantų buvo prašoma apibūdinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoką. Vieni teigė, jog tai laiko paskirstymas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo: „Tai labai ir suprantu paprastai, kad tiesiog yra laikas darbui, yra laikas asmeniniam gyvenimui. Tai šitų dviejų dalykų tiesiog reikia nesumaišyti tarpusavyje ir atskirti tas valandas, kurios yra šeimai, ir kurios yra skirta darbui“ (I4) Kitas informantas pripažino, kad šiomis dienomis balansą išlaikyti yra sunku: „Na, manau, šiais laikais apskritai sunku išlaikyti yra šitą balansą, kai mes daug ką naudojame per telefoną <...>“ (I10). Tuo tarpu kitas informantas apibūdino, jog darbo – asmeninio gyvenimo balansas siejamas su lankstumu, kaip darbo valandos yra paskirstomos: „Man, asmeniškai, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai yra tas toksai, kur tau nereikia galbūt būti viršvalandžius pastoviai arba, jeigu tau reikia būti viršvalandžius, tu paskui gali tą laiką kažkaip kompensuoti, ar ne. Tu lanksčiai į viską žiūri į tuos dalykus“ (I2)

28 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninis gyvenimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
------------	---------------	--------------------------

Asmeninis gyvenimas	Laikas su šeima ir draugais	<p>„Tai darbo metu dirbu, o kai baigiu darbą, tai visą tą laiką skiriu šeimai ir asmeniniam gyvenimui“ (I4)</p> <p>„<...> tas ir gyvenimo balansas ir žinoti, kad nu va, aš vakare grįšiu ten į namus, kur manęs laukia vakarienė, laukia vyras, laukia šuo <...>“ (I10)</p>
	Gebėjimas suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu	<p>„<...> visi žmonės visiškai baigia darbą laiku, vadovai neskambinėja po darbo valandų, nerašo nei vienas žmogus jokių laiškų po darbo valandų. Tą laiką visi skiria asmeniniam gyvenimui <...>“ (I4)</p> <p>„Dešimtą valandą aš neprivalau kelti telefono, neprivalau atrašyti elektroninius laiškus“ (I7)</p> <p>„Turi tam tikrą, skaitykime, darbo valandas, kurias tu turi atidirbti, įgyvendinti tam tikrus projektus, savo išsikeltus galų gale tikslus, įmonės iškeltus tikslus ir viskas. Namai yra namai, grįžti, uždaryti duris ir apie darbą pamiršai“ (I7)</p> <p>„<...> kai tu miegi ir nespauoji darbo, ir kai tu grįžęs namo, gali ramia galvą išėiti bet kur“ (I10)</p>
	Sportinės veiklos	<p>„Labai svarbu turėti kažkokių veiklų po darbo, ypač fizinių veiklų. Ar bėgioti, ar važinėti riedučiais, ar eiti į sporto salę <...>“ (I8)</p> <p>„<...> sportas šiaip tikrai leidžia užsimiršti visus tuos dalykus, nes va ir krepšinį žaidžiu ir į sporto salę einu ir jeigu krepšinį žaidžiu, tai išvis viską pamirštu <...>“ (I13)</p> <p>„<...> eini į mišką ir sportuoti <...>“ (I7)</p>

Iš 28 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, jog aukšto atsparumo darbuotojams yra svarbu turėti laisvą laiką su šeimos nariais arba draugais. Nepaisant to, aukšto atsparumo informantai teigė, jog kartais šeimoje yra aptariamose darbe įvykusios sudėtingos situacijos: „<...> būna situacijų, kai tu aptarinėji šeimoje va tuos momentus, atleidimus įvairius, kodėl taip, kodėl ne kitaip, kaip galbūt galėjo būti?“ (I4). Taip pat buvo pastebėta, kad prieš tai minėti iššūkiai darbe lemia kartais prarandamą pusiausvyrą, pavyzdžiui, savęs spaudimas: „Tada tu parsineši namo. Kaip sakau, kad galbūt tu pradėdi galvoti, kad tu galbūt per mažai padarei, galbūt dar reikėjo daugiau padaryti. Bet čia va tas ir yra psichologinis neigiamas dalykas, kurį tu parsineši visą laiką namo“ (I2).

Dauguma aukšto atsparumo informantų minėjo, jog išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda sportinės veiklos, pavyzdžiui, bėgimas, važinėjimas dviračiu, krepšinis ar ėjimas pasivaikščioti į mišką. Tačiau vienas iš informantų papildė, jog svarbu turėti užsiėmimus, kurie padeda sukcentruoti dėmesį: „<...> pirtis, grojimas, kažkokia veikla, kuri tavo absoliutaus susikaupimo reikalauja ir tu tiesiog pailsi tada nuo tų minčių, kurios tave kamuoja“ (I8). Taip pat informantas pasidalino, kad užsiėmimas sportine veikla taip pat padeda susikoncentruoti ir pamiršti sudėtingas situacijas darbe: „<...> jeigu krepšinį žaidžiu, tai išvis viską pamirštu ir susikoncentruoju į vieną dalyką, smegenys pailsi nuo to dalyko“ (I13).

Nepaisant aukšto informantų atsparumo, jie taip pat teigia, kad sudėtingos situacijos lemia neigiamas emocijas po darbo valandų. Vienas iš informantų pateikė įžvalgą, jog neįmanoma atsiriboti nuo emocijų, nes žmogus yra ne dirbtinis intelektas: „<...> turbūt nei vienam taip nepavyksta visiškai išjungti galvos, nes tiesiog būtumėm tada dirbtinis intelektas“ (I7). Kitas informantas teigia, kad dėl sudėtingų situacijų darbe kartais negatyvias emocijas parsineša namo: „Pyktį gal kartais irgi parsinešu namo <...>“ (I15). Taip pat dėl dažnų komandiruočių asmeninio ir darbo pusiausvyrą yra prarandama: „<...> nes vis tiek nuošalėj esi nuo artimųjų, nuo antros pusės. Tai toksai gaunasi, kad nu kaip ir neturi, visą laiką jautiesi, kaip lyg darbe būtum. To asmeninio gyvenimo labai mažai būna“ (I15). Tuo tarpu kitas informantas teigia, kad susidūrus su didesnėmis problemomis darbe, gali būti sunku atsiriboti po darbo valandų: „<...> kartais gali būti ta problema kažkaip biški didesnė ir gali

sukelt kažkokių, nu tiesiog, nuotaiką sugadinti ir panašiai, ir natūraliai tau nu ta visa diena tampa ne tokia gera, ir tu parsineši namo visą tą“ (I13).

Antroji kategorija yra asmeninė gerovė. Šioje kategorijoje išskiriamos keturios subkategorijos, kurios apima darbuotojo gebėjimą nesinešti asmeninio gyvenimo į darbą, santykiai su antra puse, pagalba žinojimas, kad galima kreipti pagalbos bei dėmesys asmeninei sveikatai (žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – asmeninė gerovė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmeninė gerovė	Į darbą nesinešti asmeninio gyvenimo	„<...> viską, ką tu patiri namuose arba susiduri namuose, tu palieki nuošalėj dirbdamas savo darbą įmonėje“ (I15)
	Santykiai su antra puse	„Tai vis tiek išvažiuoju, labai irgi dažnai, būnu labai didelį laiką komandiruotėse. Tai irgi stengiuosi kiekvieną dieną kalbėti, šnekėti su antra puse“ (I15) „Tik tai stiek, kad vat parėjus namo galbūt antrai pusei šiek tiek yra paknisamas protas, kad vėl kažkas kažko nežinojo, bet kažkaip tuo ir užsibaigia dažniausiai, pereinam prie kažkokių būtinių reikalų“ (I9)
	Žinojimas, kad galima kreipti pagalbos	„<...> jeigu būna kažkokia problema, tai dažniausiai aš su tiesioginiu vadovu bendrauju ir tiesiog žiūrim, kas buvo galbūt padaryta ne taip, ką galėjau geriau padaryti, tiesiog tokį padarom reziუმė arba būna, kad kartais net kartu sprendžiam tą problemą. Tai toks sakyčiau pats sau nesijaučiu vienišas ir jeigu yra problema, žinau, kad galiu į kažką kreiptis ir ieškot kažkoko sprendimo“ (I13)
	Dėmesys savo sveikatai	„Tai aš dažnai galvoju apie save ir apie savo mitybą, sveiką gyvenimo būdą ir panašiai“ (I4) „<...> aktyvus gyvenimo būdas, gera mityba <...>“ (I8) „<...> rūpintis savimi ir skirti laiko sau, nes jeigu mums yra nesvarbu, mes stresuojam, nu tai nerūpės mums ta mūsų sveikata ir čia jau nieko nepadarysi“ (I10)

Apžvelgus 29 lentelę galima matyti, kad aukšto atsparumo darbuotojai yra linkę skirti didesnę dėmesį asmeninei sveikatai, pavyzdžiui, laikytis sveikos mitybos, taikyti aktyvų gyvenimo būdą bei rūpintis pirmiausiai savimi. Taip pat prie asmeninės gerovės prisideda žinojimas, jog sudėtingų situacijų metu darbe galima kreiptis pagalbos. Interviu metu du informantai taip pat palietė santykių su antra puse temą. Vienas iš informantų pateikė pavyzdį, jo komandiruočių metu stengiasi dažnai bendrauti su antrąja puse. Informantas teigė, jog dėl didelio komandiruočių kiekio organizacija galėtų suteikti galimybę į komandiruotes vykti kartu su antrąja puse: „<...> labai didelis plusas, kad įmonė galėtų, leistų, gal kaip pavadint, nežinau, kad antra pusė galėtų irgi atvažiuoti dažniau“ (I15). Taip pat kitas informantas pasidalino, jo antrąjai pusei išsipasakoja apie problemas darbe.

Aukšto atsparumo informantai atkreipė dėmesį, jog siekiant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, yra svarbu darbuotojams suteikti paramą (žr. 30 lentelę). Ši kategorija apima teikiama organizacijos paramą bei lankstų darbo laiką.

30 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo balansas. Kategorija – darbuotojo parama

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojo parama	Organizacijos parama	„<...> gavau kelionę iš įmonės dovanų į tolimą šalį, tai aš manau, kad nu prisidėjo organizacija prie mano asmeninio gyvenimo, nes aš tikrai ten nedirbau išvykus“ (I4) „Toks tikrai yra labai draugiškas požiūris. Ir domisi visą laiką, tiek tu, tiek mano vadovė irgi ten, ar tau čia ne per daug krūvio, ar viskas gerai, ar gerai jautiesi“ (I8)

		<i>„Tai padeda išsispręsti tam tikrus momentus, jeigu yra įmanoma. Ir visada žinai, kad gali kreiptis pagalbos. Kad ir nu būna tokių situacijų, kai tu nežinai, ką dabar daryti, tai ir ieškai pagalbos ir žinai, kad visada ją gausi“ (I10)</i>
	Lankstus darbo laikas	<i>„Jeigu tau reikia pusdienio laisvo ar dienos laisvos, tai labai lanksčiai žiūri į tuos dalykus“ (I2)</i> <i>„<...> pas mus keturių darbo dienų savaitė“ (I7)</i>

Iš 30 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad aukšto atsparumo darbuotojai išskiria, jog organizacijos parama apima ne tik materialines dovanas, bet ir požiūrį į darbuotoją, jog jam būtų suteikiama pagalba, rūpestis dėl patiriamo darbo apimtys. Tuo tarpu lankstus darbo laikas apima taikomą įmonės politiką, pavyzdžiui, keturių darbo dienų savaitė bei galimybė esant poreikiui suteikti laisvadienius, pavyzdžiui, vienas iš informantų pasidalino, jog organizacijoje yra taikomas lankstus darbo organizavimas: *„Turim visiškai lanksčias darbo organizavimo galimybes, iš kur norim, iš ten darbuojamės. <...> Ir tu, kad gali dar dirbti ir iš užsienio. Jeigu blogai jautiesi ir tave čia oras Lietuvoj slegia, tai tu gali išmigruoti, žinai, į geresnį klimatą ir pasidarbuoti iš ten“ (I2)*. Tačiau vienas iš informantų teigė, kad nepaisant darbo lankstumo tenka paaukoti laiką ir po darbo valandų: *„Tai tu savo laiką privalai planuoti. Nėra daug laiko gerti kavą ir bendrauti. Atėjai, keturias dienas atidirbi. Tai žinant šitą faktorių, tiesiog tu žinai, kad tu turi padaryti savo darbą ir po to turėsi laiką savo namuose ir apie tai negalvosi tiesiog“ (I7)*.

Interviu metu su aukšto atsparumo darbuotojais buvo aptariama paskutinė tvarios karjeros dimensija – tai darbuotojo gebėjimas įsidarbinti (angl. *employability*). Šioje temoje yra išskiriamos trys kategorijos: konkurencingumas, vidinė karjera bei išorinė karjera. Kiekvienoje kategorijoje yra išskiriamos subkategorijos. Pirmoji kategorija – konkurencingumas, kuris apima darbuotojo patrauklumą bei sėkmingą įsidarbinimą kitoje organizacijoje (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – konkurencingumas rinkoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Konkurencingumas rinkoje	Darbuotojo patrauklumas	<i>„Tu vadinas sieki kažkokią tikslą, tau svarbu yra rezultatas, tau yra svarbu ir įmonės kažkiek sėkmė, tu esi į tą orientuotas. Tai man atrodo, kad kompanijose yra į naudą tokie specialistai, ar ne, kurie yra suinteresuoti tuo“ (I2)</i> <i>„Nu gali, aišku, jeigu turėsi reputaciją, kad vat gerai sprendi kažkokią konfliktinę situaciją. Tai tu gali žaisti ir save taip ir pavyzdžiui pristatyti. Gerai mokų spręsti konfliktines situacijas. Gerai duodu feedback'ą <...>“ (I8)</i> <i>„Tai galbūt tas gebėjimas įsidarbinti prasideda nuo savęs paties, kaip tu save pristatai, kaip tu gyvenimo aprašymą susitvarkai. Gal pradėkime nuo to, ten linkedin'o profilį esi susitvarkęs ir taip toliau“ (I10)</i> <i>„O jeigu esi kažkoks super duper guru ir ant šios mažos žemėlės Lietuvos tavęs daug nėra, tai tikriausiai tu žinai, kad tu gausi ne vieną ir ne du pasiūlymus, nes šiandien headhunter'iai kovoja dėl tų kandidatų“ (I7)</i>
	Sėkmingas įsidarbinimas kitoje organizacijoje	<i>„Nu tai tiesiog, kaip tu save paroduoti, kaip tu parodai, kokias tu žinias turi, kokią tu kvalifikaciją turi, ką tu gali padaryti pas tą darbdavį atėjęs“ (I4)</i> <i>„Susikūręs gyvenimo aprašymą, nusiuntęs įmonei, parašęs gražų motyvacinį laišką, taip įsivaizduočiau gebėjimą įsidarbinti“ (I7)</i>

Iš 31 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad aukšto atsparumo darbuotojai išskiria, jog darbuotojo gebėjimas įsidarbinti apima tai, jog darbuotojas turi būti orientuotas į bendrą rezultatą. Taip pat svarbu išlikti konkurencingam rinkoje, tobulinant žinias sparčiai kintančių technologijų srityje: *„<...> jeigu tu matai, tarkim, kad nu kažko aš dabar negebu, norėčiau užmokti, ane, tarkim, nu kad ir tas dirbtinis intelektas. Per daug sparčiai tobulėja. Mes jau čia visi, manau, atsilieskam*

šitoje vietoje. *Tai arba tu pradedi juo naudotis, arba tu apsimeti, kad jo nėra. Tai, manau, mokymasis iš to, kas yra trendiniai dalykai tuo metu“ (I10).* Interviu atsakymai rodo, kad darbuotojo gebėjimas apima reputaciją įmonėje bei tai, kaip darbuotojas save reprezentuoja kuriant gyvenimo aprašymą ir pateikdamas informaciją socialiniame tinkle „LinkedIn“, kuriame, jei esi patrauklus darbuotojos rinkoje, galima gauti potencialių darbo pasiūlymų. Taip pat interviu atsakymai rodo, kad sėkmingą įsidarbinimą kitoje organizacijoje lemia darbuotojo gebėjimas save pristatyti darbdaviui tiek teikiant gyvenimo aprašymą, motyvacinį laišką, tiek dalyvaujant darbo pokalbyje. Informantai pabrėžia, jog gebėjimui įsidarbinti yra svarbu įgyta darbo patirtis: *„Tai tikrai įsidarbinant bus naudinga turėti tokią patirtį, tą matymą, galbūt, to viso paveikslo, ne tik kažkokią vieną dalelytę, bet pasižiūrėti šiek tiek iš viršaus, ar ne“ (I12).* Vieno iš informantų teigimu, darbuotojo gebėjimui įsidarbinti gali padėti ir išmoktos pamokos sudėtingų situacijų metu: *„<...> kad kiekviena nemaloni situacija padeda ateityje ir dabartyje dėl to, kad tu išmoksi tam tikrų pamokų. Ir kiekviena nemaloni situacija, manau, nu mes jas vis tik labiau prisimenam negu tas malonias situacijas ir išsinešam daugiau pamokų. Tai gebėjimą įsidarbinti, manau, tik padidina“ (I10).* Tačiau dėl organizacijoje patiriamų sudėtingų situacijų darbe įsidarbinti kitoje organizacijoje gali būti sudėtinga: *„Šiandien dienai gal įsidarbinti būtų sudėtingiau, vien dėl to, kad tu žinai, kad tu į tokią įmonę neitum“ (I17).* Taip pat išskyrė, jog darbuotojo gebėjimas įsidarbinti už organizacijos ribų gali priklausyti ir nuo darbuotojo lojalumo: *„Tai aš taip pat manau, kad reikia vis tiek išdirbti tam tikrą laiką. Nebent tau yra labai, labai blogai. Tai tada taip, nėra ko laukti ir jokių perdegimų čia nereikia. Bet jeigu viskas gerai, tu turi atidirbti tam tikrą laiką, pasirinkti informacijos, nes atrodo, kad jau viską žinai, bet ateina viena diena ir žiūri, kad o, tai ir taip gali būti“ (I17).*

Antroji kategorija išskiriama į tris subkategorijas: mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose, pozicijos pakeitimas įmonės viduje bei papildomos funkcijos darbe (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – vidinė karjera

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidinė karjera	Mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose	<p><i>„Tu kiekvieną kartą tiesiog pasiimi nu kažkokius praktinius dalykus, ką jie sakė, ką jie darė, kaip jie kalbėjo, kaip jie elgėsi ir panašiai. Bet nebūtinai visada taip bus tik geri dalykai“ (I14)</i></p> <p><i>„<...> aš mokausi ne tik, ar ne, iš savo vadovės, aš mokausi ne tik iš grupės pačios ir jų patirčių, pasidalinimų, problemų sprendimo galimybių, ar ne, ir panašiai. Bet aš mokausi ir iš savo kolegų, darbo su komanda, problemų sprendimo, išklauso, įsigilino, iš anksto išgirdimo, ar ne“ (I12)</i></p> <p><i>„Tu bandai, gal matai, kas veikia ir bandai perimti tam tikras savybes. Gal kažkokią kalbėjimo manierą, kažkokios tam tikros kalbėjimo taktikos. Ar lėtesnis, ar švelnesnis kalbėjimas, ar ten kūno kalba kažkokia. Visą laiką gali mokyti iš kolegų, tai aišku, matydamas tai, kas veikia“ (I18)</i></p> <p><i>„Tai galbūt tarkim sužinai, kad va, kolega susidūrė su tam tikra situacija ir labai puikiai ją išsprendė ir kaip jis ten ją išsprendė“ (I10)</i></p>
	Pozicijos pakeitimas organizacijos viduje	<p><i>„O vidaus tai sakyčiau, kad pozicijos pakeitimas į kažkokią tai alternatyvą“ (I15)</i></p> <p><i>„Tai pas mus labai daug yra šitų promotion'ų. Vidinių. Labai daug. Kažkas tapo senior'u, kažkas tapo nebe junior'u, yra pastovus tas augimas ir tai yra žiauriai, man asmeniškai, tai yra indikacija, kad įmonė mokina savo žmones ir juos augina“ (I19)</i></p>
	Papildomos funkcijos darbe	<p><i>„Taip pat turim įvairiausių projektus, kurie įvyksta įmonės viduj ir su kuriais aš galiu taip pat prisidėti“ (I12)</i></p> <p><i>„<...> tai vis tiek supranti, kad išmanai savo darbą, pasieki savo rezultatų norimų. Vadovai yra patenkinti darbo rezultatais. Tai galėtum tiesiog pasiūlyti, kad galėčiau atlikti papildomą funkcijų darbe“ (I15)</i></p>

Apžvelgus 32 lentelę galima matyti, kad aukšto atsparumo darbuotojai išskiria, kad gebėjimą įsidarbinti lemia vidinė karjera. Išanalizavus informantų interviu atsakymus, buvo pastebėtas, mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose pasireiškia per kitų darbuotojų patirtis, jų problemų sprendimus bei elgseną, pavyzdžiui, tam tikro asmeninės savybės, kaip kalbėsenos manieros. Taip pat informantai išskyrė, jog darbuotojo gebėjimas įsidarbinti apima pozicijos pakeitimą organizacijos viduje, pavyzdžiui, pakėlimas pareigose arba pozicijos pakeitimas į alternatyvą. Taip pat didinant darbuotojų gebėjimą įsidarbinti, svarbu rodyti iniciatyvą ir prisidėti prie įmonėje vykdomų projektų ar prisiimti papildomų funkcijų.

Apžvelgus aukšto atsparumo informantų vidinę karjerą galima pereiti prie trečios kategorijos, kurioje pateikiama, kaip pasireiškia darbuotojų gebėjimas įsidarbinti už organizacijos ribų (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. Gebėjimas įsidarbinti. Kategorija – išorinė karjera

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išorinė karjera	Pasiruošimas darbo pokalbiui	<p>„<i>Tai manau, jau ieškodamas, tarkim, naujos darbo vietos, tu jau žinai, ko tu norėtum ir ko nenorėtum. Pirmas momentas, jau vis tiek esi susidūręs, kokių situacijų gali būti. Tada tu gali žinoti, ko klausti per darbo pokalbį, ane, ar taip yra, ar taip nėra jau</i>“ (I10)</p> <p>„<i><...> kai ateini darbinintis, tai vis tiek turi apie save kažkiek tai papasakoti, tas savo patirtis. Tai šitie ir yra pagrindiniai, kad tu išsakai savo patirtį, ką tu žinai, kokios tavo žinios yra, ką tu gali</i>“ (I15)</p> <p>„<i><...> reikia turėt kažkokią patirtį, kažkokį va, sakykim, CV ir bandyt aplikaut kažkur ir praeiti visus tuos, sakykim, testus ir darbo pokalbius</i>“ (I13)</p> <p>„<i><...> prieš įsidarbinant, einant į darbo pokalbį, manyčiau, kad susirinkti savo tą tas mintis, susidėti savo praktiką, savo gebėjimus, įsiverinti save teigiamai, nereikia savęs nuvertinti, kad tu esi nelabai pakankamai kažkoks <...></i>“ (I15)</p> <p>„<i><...> gali save teigiamai įvertinti ir ateiti į darbo pokalbį žinodamas, kad tikrai tu esi vertas to darbo</i>“ (I15)</p>
	Ryšių užmezgimas	<p>„<i>Taip pat visokios konferencijos, yra mokymai. Tokie dalykai irgi ugdo ir plečia tą networking'ą su kitais kolegom, jeigu tai kalbama apie konferencijas kažkokias, kad jeigu tu gal ten galbūt ir nepažįsti, nesusipažįsti, bet vis tiek jau matai, tave mato, tave žino ir socialiniai tinklai tada prasiplečia, connection'ai, linkedin'ai visokie ir panašiai. Tai, sakyčiau, šitie dalykai veikia</i>“ (I13)</p> <p>„<i>Kad ir mokymai jau praėjo, gan senai, bet ir dabar kiekvieną penktadienį susijungiam ir bendraujam, kas kokioj situacijoj skaitykime atsiduria</i>“ (I7)</p>
	Mokymai už organizacijos ribų	<p>„<i>Nu okey, nu aš buvau ir ten mokymo vieną ciklą užsisakęs ir dabar irgi vadovų mokymus pats užsisakiau. Jo, tai pats moku pinigus, kad tą mokyčiausi. Gal bus vėliau ir kokie ten pinigų plovimo prevencijos sertifikatai</i>“ (I8)</p> <p>„<i><...> kažkokie kursai, vat ieškojimas kažkokio savo švietimo, apskritai bendravimas, daugiau engage'int su žmonėm</i>“ (I9)</p> <p>„<i>Aišku, daug davė personalo vadovų mokymai, būtent susibūriant su komanda ir bendraujant</i>“ (I7)</p> <p>„<i><...> eini į įvairiausių seminarus ir mokymus į išorę</i>“ (I2)</p>
	Karjeros mobilumas	<p>„<i>Tai tiesiog, eidama į kažkokią organizaciją, aš jau galiu remtis pavyzdžiais, kaip aš elgiausi tose situacijose, ane? Ką aš dariau, kaip jos įtakojo galbūt tam tikrus kažkokius kitus mano veiksmus?</i>“ (I4)</p> <p>„<i><...> kai kurios kompetencijos leidžia judėti per tą pačią industriją ir kai kurios per skirtingas</i>“ (I8)</p>

Apžvelgus 33 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad išorinė karjera išskiriama į keturias subkategorijas: pasiruošimas darbo pokalbiui, ryšių užmezgimas, mokymai už organizacijos ribų bei karjeros mobilumas. Dauguma aukšto atsparumo darbuotojų išskyrė, jog gebėjimui įsidarbinti yra svarbu atitinkamai pasiruošti darbo pokalbiui: „*Tas gebėjimas įsidarbinti, nu aišku, dar priklauso*

mūsų darbo pokalbio, koks aš esu tame darbe ir kaip aš ten elgiuosi“ (I10). Dauguma informantų išskyrė, kad patirtos sudėtingos situacijos darbe padeda išsigrąžinti lūkesčius potencialiam darbdaviui. Taip pat informantai teigė, jog įgytos patirtys sudėtingų situacijų darbe metu gali praversti darbo pokalbyje, pavyzdžiui, darbuotojas gali papasakoti apie savo patirtis, įgytas žinias. Informantų interviu atsakymai rodo, jog darbo pokalbyje darbuotojui yra svarbu perteikti savo vertę. Informanto teigimu, darbo pokalbyje svarbu save atitinkamai reprezentuoti: „Nu, čia priklausomai, kaip tu save parduosi. Jeigu rekomendacijos kažkieno paprašo, tai visą laiką irgi gerai, jeigu mato kolegos, kad vat kažkaip gerai sprendi tas nepatogias situacijas, tai darbinimosi metų gal tikrai gausi tokią rekomendaciją, kad, o jo, labai gerai moka gerą mikroklimatą palaikyti ir panašiai“ (I8). Taip pat informantai išskyrė mokymus už organizacijos ribų, kuriuos apima įvairūs seminarai, kursai bei konferencijos. Mokymai už organizacijos ribų leidžia užmegzti ryšius: „<...> tu išgirsti, kuo gyvena kitos organizacijos, kokiom metodikom arba kokiais projektais užsiima“ (I2). Informantai teigė, jog bendravimas su skirtingais specialistais už organizacijos ribų leidžia dalintis patirtimis ir ugdyti žinias: „Tai tikrai, aš manau, didina tą employability, nes tu matai visokių nuomonių, visokių žmonių ir tu pats tuo pačiu iš jų mokaisi to tokio visapusiškumo“ (I9). Taip pat išorinėje karjera siejama su darbuotojo karjeros mobilumu, t. y. kaip jis geba pritaikyti savo žinias skirtingose industrijose: „Bet turbūt tas jau didžiausias employability, kai tu turi kažkokias kompetencijas, kurios yra pritaikomos, na, skirtingose industrijose“ (I8).

Apibendrinant galima teigti, kad aukšto atsparumo darbuotojų tvari karjera taip pat pasireiškia per penkias pagrindines tvarios karjeros dimensijas. Taip pat galima teigti, kad aukšto atsparumo darbuotojų tvari karjera labiau pasireiškia per laimę, kuri orientuota į santykius su kolegomis, pusiausvyros išlaikymu darbe bei darbuotojo tobulėjimu. Taip pat aukšto atsparumo darbuotojai siekiant tvarios karjeros yra linkę skirti dėmesį asmeninei sveikatai bei balanso išlaikymui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojų tvari karjera pasireiškia per gebėjimą kompetencijas pritaikyti skirtingose industrijose bei savarankiškai gilinti žinias pasitelkiant mokymus už organizacijos ribų. Tačiau siekiant išsiaiškinti, kaip tvari karjera pasireiškia tarp skirtingo atsparumo darbuotojų, svarbu palyginti vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raišką. Todėl toliau šioje darbo dalyje pateikiamas informantų grupių palyginimas.

4.1.4. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos palyginimas

Atlikus vidutinio ir aukšto atsparumo informantų interviu atsakymų kokybinę analizę, buvo pastebėta, kad tiek tarp vidutinio, tiek tarp aukšto atsparumo informantų interviu atsakymai yra įvairūs. Todėl išanalizavus tyrimo rezultatus buvo sudarytos lentelės ir palyginti informantų grupių požiūriai apie tvarios karjeros raišką darbe pagal pagrindines penkias dimensijas: produktyvumą, laimę, sveikatą, darbo – asmeninio gyvenimo balansą bei gebėjimą įsidarbinti (angl. *employability*).

Toliau lyginami informantų grupių požiūriai pagal pirmąją tvarios karjeros raiškos dimensiją – produktyvumą, kuri sudaro viena kategorija ir šešios subkategorijos (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojo efektyvumą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Produktyvumas: darbuotojo efektyvumas		
Pasiekti rezultatai	+	+
Darbotvarkės planavimas	+	+

Grįžtamasis ryšys	+	+
Vadovo palaikymas	/	+
Komandinis problemų sprendimas	+	+
Darbo apimtis	+	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Pagal 34 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad daugumoje aspektų informantų grupių požiūriai sutapo. Vidutinio atsparumo informantų požiūris apie vadovo palaikymą nebuvo pateiktas. Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad sudėtingų situacijų darbe metu mažiau atsparūs darbuotojai susiduria su grįžtamojo ryšio ir vadovo palaikymo trūkumu: „Nu, dažnai jo pritrūksta, nes tas darbas, kaip sakiau, yra nepastebimas, kur ten nebūtinai na gal gali būti įvertintas <...>“ (I1); „<...> aš šiuo metu negaunu jokio feedback'o apie savo darbą, nei gero, nei blogo. Ir labai yra sunku dirbti, bent jau man, kai nesupranti, ar tu dirbi gerai, ar tu dirbi blogai“ (I12); „Jo nebuvo“ (I16); „Aš apskritai gavau mažai grįžtamojo ryšio“ (I11).

Toliau, siekiant palyginti tvarios karjeros raiškas tarp aukšto ir vidutinio atsparumo darbuotojų, analizuojami informantų grupių požiūriai apie vieną iš tvarios karjeros dimensijų – laimę, kurią sudaro keturios kategorijos ir 15 subkategorijų (žr. 35, 36, 37, 38 lenteles).

35 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie pasitenkinimą darbu palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Laimė: pasitenkinimas darbu		
Darbo prasmė	+	+
Mikroklimatas	+	+
Darbo aplinka	-	+
Saugumas ir pasitikėjimas	+	-
Atvirumas iš įmonės pusės	+	/
Draugiški ir palaikantys kolegos	+	+
Produktyvi darbo diena	+	+
Vadovo palaikymas	+	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Apžvelgus 35 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad informantų grupių požiūriai daugumoje aspektų dėl pasitenkinimo darbu sutapo, tačiau išsiskyrė išsakytos mintys dėl darbo aplinkos, saugumo ir pasitikėjimo bei atvirumo iš įmonės pusės. Mažiau atsparūs darbuotojai teigė, jog svarbu turėti darbo aplinką, kurioje jaustųsi saugiai, tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai teigė, jog svarbu turėti darbo aplinką, kurioje yra suteikiama galimybė patogiai ilsėtis pertraukų metu. Taip pat išsiskyrė požiūriai dėl atvirumo iš įmonės pusės. Pagal 35 lentelėje esantį palyginimą galima matyti, kad mažiau atspariems darbuotojams svarbus atvirumas sudėtingose situacijose darbe, tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai interviu metu apie tai nekalbėjo.

Tyrimo rezultatai rodo, kad aukšto atsparumo darbuotojų tvari karjera stipriai išreikšta per darbuotojo tobulėjimą (žr. 36 lentelę).

36 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojų tobulėjimą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Laimė: darbuotojo tobulėjimas		
Įgyta darbo patirtis	-	+
Darbo rezultatas	-	+
Galimybė augti	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Pagal 36 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad vidutinio atsparumo darbuotojai kalbant apie darbuotojo laimę darbe neišskyrė požiūrio apie darbuotojo tobulėjimą. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai išskyrė, jog siekiant tvarios karjeros darbe yra svarbu įgyta darbo patirtis, pasiekti darbo rezultatai bei galimybė augti. Kalbant apie pusiausvyrą darbe informantų grupių požiūriai išsiskyrė (žr. 37 lentelę).

37 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie pusiausvyrą darbe palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Laimė: pusiausvyra darbe		
Negalvojimas apie darbą po darbo valandų	-	+
Papildomos naudos organizacijoje	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Mažiau atsparūs darbuotojai yra labiau linkę po darbo valandų galvoti apie darbą. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai atvirksčiai, po darbo valandų yra linkę atsiriboti. Taip pat aukšto atsparumo darbuotojai pabrėžia organizacijoje taikomas papildomas naudas, kurios prisideda prie darbuotojų pusiausvyros darbe, pavyzdžiui, papildomas sveikatos draudimas ir kitos sveikatinimo paslaugos.

Taip pat informantų grupių požiūriai išsiskyrė kalbant apie laimę darbe ir santykių su kolegomis poveikį laimei (žr. 38 lentelę).

38 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie santykių su kolegomis palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Laimė: santykiai su kolegomis		
Laisvalaikis su kolegomis	/	+
Pagalba kolegoms	/	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Iš 38 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vidutinio atsparumo darbuotojai nepateikė požiūrio apie santykius su kolegomis. Galima daryti prielaidą, jog mažiau atspariems darbuotojams laisvalaikis su kolegomis ir pagalba kolegoms yra ne tokie svarbūs aspektai prisidedantys prie laimės darbe. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai išskyrė, jog santykiai su kolegomis yra ganėtinai reikšmingas veiksnys siekiant didesnės laimės darbe. Tyrimo metu taip pat buvo pastebėta, kad aukšto atsparumo darbuotojai ankstesniuose darbuose jausdavosi mažiau laimingesni, tačiau šiai dienai sudėtingos situacijos darbe nedarė ryškaus poveikio jų laimei. Vienos informanto teigimu: „*Dabar jau niekaip, manau. Anksčiau tai būdavo tikrai, kad tai būdavo viskas, tu apie nieką kitą negalvoji,*

tik apie tą nemalonią situaciją ir ten grįžti į namus ir galvoji apie tą nemalonią situaciją ir taip toliau“ (I10).

Taip pat siekiant palyginti tvarios karjeros raiškas tarp aukšto ir vidutinio atsparumo darbuotojų analizuojami informantų grupių požiūriai apie vieną iš tvarios karjeros dimensijų – sveikatą, kurią sudaro trys kategorijos ir 14 subkategorijų (žr. 39, 40, 41 lenteles).

39 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie psichologinę, emocinę ir fizinę sveikatą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Sveikata: psichologinė, emocinė ir fizinė sveikata		
Emocinė sveikata	+	+
Pomėgiai ir užsiėmimai po darbo	-	+
Pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	+	-
Darbo vietos ergonomika	+	+
Organizacijos lankstumas	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Išnagrinėjus 39 lentelę matoma, kad daugumoje aspektų informantų grupių požiūriai sutapo. Labiausiai informantų nuomonės išsiskyrė dėl pomėgių ir užsiėmimo po darbo. Mažiau atspariems darbuotojams pomėgiai ir užsiėmimai po darbo nėra itin svarbūs, siekiant išsaugoti sveikatą darbe. Ši informantų grupė daugiau dėmesio skiria bendrai pusiausvyrai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai pabrėžia, kad tokie užsiėmimai, kaip sportas, piešimas, grojimas ar kitos veiklos prisideda prie psichologinės ir emocinės sveikatos išsaugojimo.

Tačiau vidutinio atsparumo darbuotojai sudėtingų situacijų metu darbe dažnai patiria stresą. Todėl galima matyti, kad šioje kategorijoje informantų grupių atsakymai aiškiai išsiskyrė (žr. 40 lentelę).

40 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie dažnas stresines situacijas palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Sveikata: dažnos stresinės situacijos		
Suprastėjusi fizinė sveikata	+	-
Suprastėjusi emocinė sveikata	+	-
Nuolatinis galvojimas apie darbą po darbo valandų	+	-
Patiriamas perdegimas	+	-
Kolegų reakcija į sudėtingas situacijas darbe	+	-
Užduočių vykdymo terminai	+	-
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Iš 40 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad mažiau atsparūs darbuotojai yra dažniau linkę patirti stresą sudėtingose situacijose darbe. Vidutinio atsparumo darbuotojų atsakymai rodo, kad sudėtingos situacijos darbe lėmė darbuotojų suprastėjusią tiek fizinę, tiek emocinę sveikatą. Taip pat mažiau atsparūs darbuotojai yra linkę dažniau galvoti apie darbą po darbo valandų. Taip pat sudėtingose situacijose darbe stresą gali sukelti kolegų reakcijos ir užduočių vykdymo terminai,

kuomet yra jaučiamas spaudimas. Tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai dalinasi, jog patiriamas stresas darbe yra momentinis ir laikinas, kuris reikšmingos įtakos tolimesnei jų karjerai neturi. Nepaisant to, labiau atsparūs darbuotojai išskyrė, jog momentinis poveikis sveikatai juntamas dėl kylančių iššūkių darbo vietoje (žr. 41 lentelę).

41 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie iššūkius darbo vietoje palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Sveikata: iššūkiai darbo vietoje		
Išėjimas iš komforto zonos	-	+
Neigiama kritika	-	+
Darbe patiriamas spaudimas	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Iš 41 lentelėje pateiktų duomenų galima daryti prielaidą, jog labiau atsparūs darbuotojai darbe dažniau susiduria su iššūkiais nei su stresinėmis situacijomis. Aukšto atsparumo darbuotojai teigė, jog išėjimas iš komforto zonos gali lemti momentinį stresą darbe. Taip pat neigiama kritika arba patiriamas stresas darbe gali keltis iššūkius, kurie gali daryti įtaką jų sveikatai.

Informantų interviu atsakymai rodo, jog dažnu atveju darbuotojo sveikata yra siejama su darbo – asmeninio gyvenimo balansu. Sekančioje dalyje pateikiamas informantų grupių požiūrių palyginimas apie darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Šią dalį sudaro trys kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 42, 43, 44 lenteles).

42 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie asmeninį gyvenimą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Darbo – asmeninio gyvenimo balansas: asmeninis gyvenimas		
Laikas su šeima ir draugais	+	+
Gebėjimas suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu	+	+
Sportinės veiklos	+	+
Hobiai ir laisvalaikis	+	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Iš 42 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad tiek aukšto, tiek vidutinio atsparumo darbuotojų požiūriai sutampa ir reikšmingų skirtumų nėra. Tuo tarpu analizuojant informantų grupių požiūrius į asmeninės gerovės poveikį darbo – asmeninio gyvenimo balansą informantų požiūriai išsiskyrė (žr. 43 lentelę).

43 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie asmeninę gerovę palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Darbo – asmeninio gyvenimo balansas: asmeninė gerovė		
Į darbą nesinešti asmeninio gyvenimo	/	+
Santykiai su antra puse	/	+

Žinojimas, kad galima kreipti pagalbos	-	+
Dėmesys savo sveikatai	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Apžvelgus 43 lentelėje pateiktą palyginimą, galima daryti prielaidą, kad mažiau atspariems darbuotojams tvarios karjeros kontekste nėra itin svarbu santyčiai su antra puse. Taip pat galima daryti prielaidą, jog mažiau atsparūs darbuotojai yra linkę į darbą nešti asmeninį gyvenimą. Tuo tarpu labiau atspariems darbuotojams, siekiantiems išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra svarbu į darbą nesinešti asmeninio gyvenimo, išlaikyti santykius su antra puse, žinoti, kad galima kreiptis pagalbos bei svarbu skirti pakankamai dėmesio savo sveikatai.

Taip pat darbo – asmeninio gyvenimo balanso temoje išsiskyrė kategorija – darbuotojų parama, kuri pasireiškia per organizacijos paramą ir lankstų darbo laiką (žr. 44 lentelę).

44 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie darbuotojų paramą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Darbo – asmeninio gyvenimo balansas: darbuotojų parama		
Organizacijos parama	+	+
Lankstus darbo laikas	+	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

44 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tiek vidutinio, tiek aukšto atsparumo darbuotojų nuomonės dėl darbuotojų paramos svarbos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui sutapo. Abi informantų grupės išskyrė, jog svarbu turėti organizacijos paramą ir lankstų darbo laiką.

Siekiant palyginti tvarios karjeros raiškas tarp aukšto ir vidutinio atsparumo darbuotojų analizuojami informantų grupių požiūriai apie vieną iš tvarios karjeros dimensijų – gebėjimą įsidarbinti (anlg. *employability*), kurią sudaro trys kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 45, 46, 47 lenteles).

45 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie konkurencingumą rinkoje palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Gebėjimas įsidarbinti: konkurencingumas rinkoje		
Rinkos pasiūla	+	-
Darbuotojo patrauklumas	+	+
Sėkmingas įsidarbinimas kitoje organizacijoje	+	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Apžvelgus 45 lentelę galima teigti, kad daugumoje aspektų informantų grupių požiūriai sutapo. Informantų nuomonės išsiskyrė ties vienu aspektu – rinkos pasiūla. Mažiau atsparūs darbuotojai išskyrė, jog gebėjimui įsidarbinti svarbu ne tik darbuotojo patrauklumas, bet ir rinkos pasiūla, kuri lemia, kiek darbuotojas darbo pasiūlymų gali gauti.

Kalbant apie kitą gebėjimo įsidarbinti kategoriją, žemiau 46 lentelėje galima matyti, kad informantų grupių požiūriai apie vidinę karjerą išsiskyrė.

46 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie vidinę karjerą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Gebėjimas įsidarbinti: vidinė karjera		
Įgyti įgūdžiai ir kompetencijos	+	-
Mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose	+	+
Pozicijos pakeitimas organizacijos viduje	-	+
Papildomos funkcijos darbe	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Lyginant informantų požiūrius apie vidinę karjerą galima teigti, kad labiau atsparūs darbuotojai yra labiau iniciatyvūs ir linkę prisiimti papildomų funkcijų darbe bei yra linkę dažniau keisti pozicijas įmonės viduje nei už įmonės ribų. Tuo tarpu mažiau atsparūs darbuotojai sudėtingų situacijų darbe kontekste stengiasi įgyti papildomų įgūdžių ir kompetencijų. Tačiau interviu atsakymai rodo, jog du informantai svarsto naujo darbo paieškas: „*Vat tos nepatogios situacijos, galbūt, skatina kaip tik kažkokio kitokio darbo ieškoti. Nes gal tas labai jau tau nepatinka, tu jauti, kad veda tas slinkt perdegimo, ar nervuoja, ar dar kažkaip panašiai. Ir vat tas skatina galbūt pasižiūrėti kokių alternatyvų gali susirasti kitur, kitose darbovietėse ar panašiai*“ (I1). Taip pat ir kitas informantas teigė, jog svarstė naujo darbo paieškas: „*Nu, aš tiesiog galvojau, kad reikia darbą keisti*“ (II1).

47 lentelė. Informantų grupių požiūrių apie išorinę karjerą palyginimas

Lyginamas aspektas	Vidutinio atsparumo darbuotojai	Aukšto atsparumo darbuotojai
Gebėjimas įsidarbinti: išorinė karjera		
Ryšių užmezgimas	+	+
Pasiruošimas darbo pokalbiui	-	+
Mokymai už organizacijos ribų	+	+
Karjeros mobilumas	-	+
[+] Informantų grupių požiūrių sutapimas [-] Informantų grupių požiūrių skirtumai [/] Informantų grupių požiūris nebuvo pateiktas		

Iš 47 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, jog informantų grupių požiūriai apie išorinę karjerą išsiskyrė. Galima daryti prielaidą, jog mažiau atsparūs darbuotojai mažiau dėmesio skiria pasiruošimui darbo pokalbiui bei kompetencijų pritaikymui skirtingose industrijose. Tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai yra labiau orientuoti į išorinę karjerą siekiant ne tik ryšių užmezgimo, mokymų už organizacijos ribų, bet ir identifikuojant, kas yra svarbu siekiant atitinkamai save reprezentuoti darbo pokalbio metu ir kaip sudėtingų situacijų metu įgytas kompetencijas galima pritaikyti skirtingose industrijose. Tarp skirtingos atsparumo sutapo požiūriai apie ryšių užmezgimą (angl. *networking*) ir mokymus už organizacijos ribų.

Apibendrinant skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos palyginimą galime teigti, jog tarp informantų grupių vyrauja homogeniški atsakymai, t. y. yra daugiau panašumų nei skirtumų. Tačiau tarp skirtingo atsparumo darbuotojų galima išskirti keletą skirtumų. Labiausiai informantų grupių mintys išsiskyrė analizuojant sveikatą, balansą bei gebėjimą įsidarbinti. Mažiau atsparūs darbuotojai yra linkę dažniau susidurti su stresinėmis situacijomis. Taip pat mažiau atsparūs darbuotojai sudėtingose situacijose yra labiau linkę svarstyti darbo pokyčius. Tuo tarpu labiau

atsparūs darbuotojai darbo – asmeninio gyvenimo balansą glaudžiai sieja su sveikata ir dažniau atkreipia dėmesį į savo asmeninę sveikatą, tačiau galima pastebėti, jog aukšto atsparumo darbuotojai dabartinėse organizacijose turi galimybę naudotis papildomomis sveikatinimo paslaugomis. Todėl galima daryti prielaidą, jog tai didina jų balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

4.2. Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos mokslinė diskusija

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos kokybiniu tyrimu buvo siekiama atskleisti, kaip pasireiškia tvari karjera tarp skirtingo atsparumo darbuotojų. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, su kokiomis sudėtingomis situacijomis darbe tenka susidurti skirtingo atsparumo darbuotojams ir kokią poveikį tai daro jų tvariai karjerai. Skirtingo atsparumo darbuotojai buvo suskirstyti į dvi informantų grupes: vidutinis ir aukštas atsparumas. Kiekvienoje informantų grupėje buvo analizuojamos pagrindinės penkios tvarios karjeros dimensijos ir jų raiška. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo išskirti tvarios karjeros raiškos panašumai ir skirtumai tarp skirtingo atsparumo darbuotojų. Siekiant apžvelgti kokybinio tyrimo rezultatus svarbu pabrėžti, jog skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tema pasižymi naujumu, nes mokslinėje literatūroje tvarios karjeros raiškos tyrimų tarp skirtingo atsparumo darbuotojų trūksta.

Tvarios karjeros raiškos tarp skirtingo atsparumo darbuotojų tyrimo rezultatai rodo, kad, nepaisant darbuotojų atsparumo, tvarios karjeros sąvoka apibrėžiama skirtingai. Vieni darbuotojai tvarios karjeros sąvoką sieja su tinkamomis darbo sąlygomis. Kiti tvarią karjerą apibūdina, kaip karjeros pasiekimus, darbo patirtį skirtingose pozicijose bei galimybę augti. Taip pat tvari karjera siejama su gebėjimu įsidarbinti kitoje organizacijoje per tam tikrą laikotarpį. Dar kiti skirtingo atsparumo darbuotojai tvarią karjerą apibrėžia, kaip balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje De Vos ir Van der Heijden (2015) tvarios karjeros sąvoką apibrėžia, kaip dinamišką darbuotojo karjeros patirčių seką. Karaca-Atik ir kt. (2023) teigia, kad tai nuolatinis karjeros vystymo procesas. Taip pat tvari karjera yra ta, kuri suteikia nuolatinį augimą, atsinaujinimą ir integraciją (Lawrence ir kt., 2017). Anot Heslin ir kt. (2020) tvari karjera ta, kurioje žmonės didžiąją gyvenimo dalį yra produktyvūs, sveiki ir laimingi. Galima teigti, kad kokybinio tyrimo metu skirtingo atsparumo darbuotojų pateikti požiūriai į tvarią karjerą papildė mokslinėje literatūroje analizuojamas apibrėžtis. Kita vertus, remiantis „McKinsey“ atlikta analize, teigiama, kad darbuotojai tvarią karjerą sieja su poreikių patenkinimu, pavyzdžiui, didesnis atlyginimas. Analizė rodo, kad darbuotojų tvariai karjerai gali trukdyti darbdavių skiriamas dėmesys ne poreikių patenkinimui, o nematerialiai naudai, pavyzdžiui, pripažinimui ir pasitenkinimu darbu (Bhaskaran, 2022).

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos kokybiniame tyrime buvo analizuojama, kaip tvari karjera pasireiškia sudėtingose situacijose darbe. Rezultatai rodo, kad vidutinio atsparumo darbuotojų sudėtingos situacijos darbe pasižymi neapibrėžtumu. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai teigia, kad sudėtingos situacijos darbe apima iššūkius, kurie yra trumpalaikiai, pavyzdžiui, nematomas darbo rezultatas, užduočių atlikimo terminai ar konfliktinės situacijos su kolegomis. Stuer ir kt. (2019) tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai susiduria su automatizavimu ir robotizavimu. Šie darbo rinkos pokyčiai sukuria neapibrėžtumą ir nesaugumą, o tai gali turėti didelį poveikį darbuotojų tvariai karjerai. Tuo tarpu tvarios karjeros raiškos tyrimo rezultatai tarp aukšto atsparumo darbuotojų rodo, kad sudėtingos situacijos darbe apima iššūkius, kurie yra trumpalaikiai, pavyzdžiui, nematomas darbo rezultatas, konfliktinės situacijos su kolegomis. Juvet ir kt. (2021) tyrimo metu atkreipė dėmesį, kad dažniausiai darbuotojų identifikuotas sudėtingos situacijos darbe buvo susijusios su konfliktais tarp kolegų, darbo krūviu bei organizaciniais pokyčiais.

Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo rezultatai rodo, kad tarp informantų grupių vyrauja homogeniški atsakymai, t. y. tarp skirtingo atsparumo darbuotojų yra daugiau panašumų nei skirtumų. Tyrime išryškėjo, kad tiek vidutinio, tiek aukšto atsparumo darbuotojams yra svarbus darbuotojo produktyvumas, kuris pasireiškia per darbuotojo efektyvumo aspektus, pavyzdžiui, pasiektus rezultatus, darbotvarkės planavimą, grįžtamąjį ryšį, problemų sprendimą komandoje bei darbo apimtis. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad mažiau atsparių darbuotojų produktyvumas sudėtingų situacijų metu mažėja. Shatte'o ir kt. (2017) atlikto tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad labiau atsparūs darbuotojai gali būti produktyvesni, nei darbuotojai, kurių atsparumas yra žemas.

Apžvelgus tyrimo rezultatus galima teigti, kad skirtingo atsparumo darbuotojai produktyvumą sieja su laime darbe. Empiriniuose tyrimuose darbuotojo laimė taip pat siejama su produktyvumu. Daugelis ankstesnių tyrimų patvirtina, kad vienas iš laimės aspektų, pasitenkinimas darbu, yra teigiamai susijęs su produktyvumu (Al-Ali ir kt., 2019). Skirtingo atsparumo darbuotojų tvarios karjeros raiškos tyrimo abiejų informantų grupių požiūriai sutapo, jog produktyvi darbo diena ir pasiekti rezultatai didina jų laimę darbe. Sallas-Vallina ir Alegre (2021) išskyrė, kad darbuotojo laimė taip pat priklauso nuo teigiamų tarpusavio darbo santykių tiek su kolegomis, tiek su vadovais. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad laimės dimensijoje informantų grupių požiūriai dėl santykių su kolegomis išsiskyrė, nes vidutinio atsparumo darbuotojai šiuo aspektu požiūrio nepateikė.

Stipriausiai tarp vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojų yra išreikšta laimės dimensija. Tyrimo rezultatai rodo, kad skirtingo atsparumo darbuotojams laimę suteikia pasitenkinimas darbu. Ibrahim ir Hussein (2024) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kuo aukštesnis darbuotojų atsparumas, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Analizuojant skirtingo atsparumo darbuotojų pasitenkinimą darbu išryškėjo skirtumas, jog mažiau atsparūs darbuotojai darbo aplinkoje išskiria saugumo ir pasitikėjimo jausmą, tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai išskyrė darbo aplinką, kaip fizinę aplinką, kurią sudaro patogumas bei poilsio zonos. Saugumas ir pasitikėjimas taip pat yra išskiriamas Sheide ir kt. (2024) atliktame tyrimo. Jų teigimu, darbuotojų pasitenkinimas darbu siejamas su žmogaus fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimu darbe. Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad labiau atspariems darbuotojams laimę suteikia galimybė tobulėti. Jiang'o ir kt. (2021) atliktas mokslinis tyrimas rodo, kad didesnė orientacija į darbo pasiekimus teigiamai veikia atsparumą. Tai gali paaiškinti, kodėl tyrimo metu aukšto atsparumo darbuotojai išskyrė darbuotojų tobulėjimo aspektą kalbant apie darbuotojų laimę.

Taip pat tyrimo rezultatai rodo, jog tarp vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojų yra išryškėjęs skirtumas, kuris apima tiek laimę, tiek darbo – asmeninio gyvenimo balansą. Aukšto atsparumo darbuotojai išskyrė, jog svarbu išlaikyti pusiausvyrą darbe nesinešant asmeninio gyvenimo į darbą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vidutinio atsparumo darbuotojai nepateikė požiūrio šiuo aspektu, tad galima daryti prielaidą, jog mažiau atsparūs darbuotojai dažniau linkę prarasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tyrimo rezultatai rodo, kad vidutinio atsparumo darbuotojai išskiria tokias sudėtingas situacijas darbe, kaip didelis darbo krūvis, viršvalandžiai, darbuotojų atleidimas bei nežinomybė. Schaufeli'is ir Bakker'is (2010) išskyrė, kad didėjantis darbo krūvis darbuotojus skatina labiau išnaudoti asmeninius išteklius, o tai lemia prarastą balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Šių metų duomenimis 67 % darbuotojų visame pasaulyje teigia, kad sunku išlaikyti balansą (Hubstaff, 2024). Tyrimo metu vidutinio atsparumo darbuotojai teigė, jog taip pat sunku išlaikyti balansą, nes darbo problemos yra parsinešamos į namus. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai teigė, jog balansą išlaikyti pavyksta, nors kartais ir susiduria su pusiausvyros sumažėjimu.

Būtent stipriausiai tarp vidutinio atsparumo darbuotojų buvo išreikšta sveikatos dimensija. Apžvelgus tyrimo rezultatus buvo rastas esminis skirtumas tarp vidutinio ir aukšto atsparumo darbuotojų. Mažiau atsparūs darbuotojai yra dažniau linkę patirti stresą sudėtingose situacijose darbe. Tai patvirtina Shatte'o ir kt. (2017) gauti tyrimo rezultatai, kad aukštesnio atsparumo darbuotojai rečiau patiria stresą darbe. Remiantis „Gallup“ (2021) net 44 procentai darbuotojų visame pasaulyje teigia, kad patiria stresą. Ganster'is ir Rosen'as (2013) teigia, kad psichologinės ir fizinės sveikatos pokyčius lemia patiriamas stresas darbe. Taip pat teigiama, kad labiau atsparūs darbuotojai gali išvengti psichologinės ir fizinės sveikatos problemų, pavyzdžiui, miego sutrikimų ar perdegimo. Tyrimo rezultatai tarp vidutinio atsparumo darbuotojų rodo, kad dažnų streso situacijų pasekmė – perdegimas, kuris lemia suprastėjusią sveikatą. Kalbant apie gebėjimo įsidarbinti (angl. employability) dimensijos raišką tarp skirtingo atsparumo darbuotojų galima teigti, jog informantų grupių požiūriai dauguma aspektų sutapo. Tačiau galima išskirti skirtumą susijusi su įsidarbinimų organizacijos viduje ir už jos ribų. Labiau atsparūs darbuotojai yra orientuoti į vidinį augimą organizacijoje, tuo tarpu mažiau atsparūs darbuotojai yra orientuoti į išorinę karjerą ir naujo darbo paieškas. Nepaisant to, gauti tyrimo rezultatai patvirtina, jog skirtingo atsparumo darbuotojai stengiasi mokytis iš sudėtingų situacijų. Tai patvirtina Kuntz ir kt. (2017) teigiant, jog darbuotojų atsparumas apima gebėjimą atsitiesti po nepalankių, krizinių situacijų, gebėjimą mokytis bei gebėjimą įsidarbinti.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą buvo orientuotasi į dvi grupes: mažo ir aukšto atsparumo darbuotojus, tačiau buvo susidurta su vienu iš tyrimo apribojimų, jog nebuvo identifikuota mažo atsparumo darbuotojų ir tai neleido pilnai atskleisti tyrimo temos. Taip pat pusiau struktūruoto interviu klausimų sąrašą sudaro didelis kiekis klausimų, kurie lėmė pasikartojančius informantų atsakymus, tad reikėtų apsvarstyti galimybę klausimų skaičių sumažinti. Galiausiai, dėl nuotoliniu būdu atliktų interviu garso įrašai dėl techninių ir pašalinių aplinkos garsų pasižymi prastesne kokybe, o tai lemia trikdžius tolimesnei kokybinei turinio analizei, tad atliekant kitus tyrimus vertėtų interviu vykdyti gyvai.

Siūlomos tolimesnės tyrimų kryptys ir perspektyvos. Tolimesniuose tyrimuose siūloma išskirti mažo ir aukšto darbuotojų atsparumo lygius. Taip pat dėl didėjančio technologinio neapibrėžtumo ir kintančio darbo pobūdžio vertėtų į tyrimo imtį įtraukti darbuotojus, kurie dirba pagal trumpalaikę darbo sutartį kaip laisvai samdomi specialistai, kad būtų galima plačiau išanalizuoti, kaip tvari karjera pasireiškia tarp tokio pobūdžio skirtingo atsparumo darbuotojų kintančioje aplinkoje. Taip pat būtų galima atlikti kiekybinį tyrimą, kuriame būtų palyginamos dvi informantų grupės pagal lytį ir darbo pobūdį.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinėje literatūroje tvari karjera yra apibrėžiama, kaip ciklinis procesas, kuris apima karjeros patirčių seką išskiriant penkias tvarios karjeros dimensijas: produktyvumas, laimė, darbo – asmeninio gyvenimo balansas, sveikata bei gebėjimas įsidarbinti. Tvari karjera pasižymi tuo, jog įgyta patirtis siejama ne tik su darbu, bet ir su įvairiomis gyvenimo sritimis, pavyzdžiui, socialine ir šeimos. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog darbuotojų tvarios karjeros raiška yra veikiama konteksto, kuris apima: socialinę erdvę, organizacinę aplinką, technologinę raidą bei darbo pobūdžio pokyčius. Tvari karjera apima tris pagrindinius elementus: asmuo, laikas ir kontekstas. Asmuo, siekdamas užtikrinti karjeros tvarumą, sprendimus priima savarankiškai, vadovaujasi ilgalaike perspektyva ir skiria dėmesį ne tik organizacijai, bet ir asmeniniams tikslams.
2. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad egzistuoja įvairūs darbuotojo atsparumo apibrėžimai: darbuotojų atsparumas kaip *gebėjimas* ir kaip *savybė*. Analizuojant darbuotojų atsparumą tvarios karjeros kontekste, tikslingiausia naudoti Kuntz ir kt. (2017) apibrėžimą: darbuotojų atsparumas – tai *gebėjimas* atsitiesti po nepalankių, krizinių situacijų, gebėjimas mokytis iš jų bei prisitaikyti. Tvarios karjeros raiškoje yra pabrėžiama atsparumo svarba, nes tai darbuotojams padeda susidoroti su sudėtingomis situacijomis darbe ir padeda kurti tvarią karjerą, kurios scenarijai gali skirtis priklausomai nuo skirtingo darbuotojų atsparumo.
3. Pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavo 16 informantų, kurie priklauso dviem atsparumo lygiams. Skirtingo atsparumo darbuotojų klausimų sąrašą sudarė aštuonios pagrindinės klausimų kategorijos: darbinės patirtys, požiūris į karjerą ir tvarią karjerą, sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai, produktyvumas, laimė, sveikata, darbo – asmeninio gyvenimo balansas bei gebėjimas įsidarbinti.
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti:
 - 4.1. jog vidutinio atsparumo darbuotojai dažniau susiduria su sudėtingomis situacijomis darbe, kurios siejamos su neapibrėžtumu, pavyzdžiui, organizacijoje atleidžiami darbuotojai, vykstantis darbo optimizavimas, komunikacijos trūkumas, neigiamas vadovų požiūris, spaudimas, didelis darbo krūvis bei dinamiška darbo aplinka. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai, kaip sudėtingas situacijas darbe išskiria šias: dažnos komandiruotės, savęs spaudimas, metiniai pokalbiai, užduočių atlikimo terminai, asmeniškai priimamas grįžtamasis ryšys, nematomas darbo rezultatas bei konfliktinės situacijos su kolegomis. Tyrimo rezultatai rodo, kad penkios tvarios karjeros dimensijos išreikštos tiek vidutinio, tiek aukšto atsparumo darbuotojų imtyse. Tačiau tiriant buvo išskirti trys esminiai skirtumai:
 - 4.2. Mažiau atsparūs darbuotojai sudėtingų situacijų darbe metu yra linkę prarasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu labiau atsparūs darbuotojai, įgiję didesnę atsparumą sudėtingoms situacijoms darbe, linkę išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio balanso
 - 4.3. Mažiau atsparūs darbuotojai sudėtingų situacijų darbe metu dažnai susiduria su stresinėmis situacijomis darbe ir tai lemia neigiamą poveikį psichologinei, emocinei bei fizinei sveikatai. Aukšto atsparumo darbuotojai dažniau susiduria su iššūkiais darbe, kurie labiau susiję su savęs spaudimu, išėjimu iš komforto zonos bei neigiama kritika.

4.4. Mažiau atsparūs darbuotojai sudėtingų situacijų darbe metu yra linkę apsvarstyti darbo pokyčius. Tuo tarpu aukšto atsparumo darbuotojai linkę prisitaikyti prie esamos situacijos darbe.

Išanalizavus, kaip tvari karjera pasireiškia tarp skirtingo atsparumo darbuotojų teikiamos šios rekomendacijos:

- **Investuoti į darbuotojų tvarios karjeros planą.** Siekiant išlaikyti darbuotojų tvarią karjerą organizacijos viduje rekomenduojama investuoti į darbuotojų tvarios karjeros planą, kurio pagalba būtų steigiamos vidinės kompetencijų ugdymo akademijos, leidžiančios specialistams augti ne tik horizontaliai, bet ir vertikalčiai, o vadovams ugdant įgūdžius ir tampant organizacijos ambasadoriais. Darbuotojų tvarios karjeros planą turėtų sudaryti skiriamas tikslus biudžetas mokymams, kursams, konferencijoms už organizacijos ribų. Talentingiausiems darbuotojams būtų galima siūlyti studijų kompensaciją, taip skatinant įgyti trūkstamų specialybių.
- **Diegti darbuotojų atsparumo sudėtingose situacijose mokymus.** Organizacijoms, siekiant išlaikyti aukštą konkurencingumą, vertėtų diegti darbuotojų atsparumo mokymus, kuriuose būtų galima ugdyti darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie darbo optimizavimo, technologinių bei ekonominių pokyčių bei kitų sudėtingų situacijų darbe.
- **Steigti emocinės sveikatos gerinimo planą.** Atsižvelgiant į darbuotojų asmeninių išteklių tausojimą bei atsparumo ugdymą organizacijose steigti darbuotojų emocinės sveikatos gerinimo programą, kuri darbuotojams suteiktų galimybę naudotis nemokamomis psichologo konsultacijomis.
- **Organizacijoje pasitvirtinti politiką, leidžiančią darbuotojams po darbo valandų atsijungti nuo darbo.** Siekiant išlaikyti darbuotojų balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo rekomenduojama vadovautis EP iniciatyva, kuri siekia užtikrinti darbuotojų teises po darbo neprisijungti prie darbo kompiuterio, vidinių komunikacijos kanalų, elektroninio pašto bei kitų darbo sistemų (Europos Parlamentas, 2021).

Literatūros sąrašas

1. Akkermans, Donald, W. E., Jackson, D., & Forrier, A. (2024). Are we talking about the same thing? The case for stronger connections between graduate and worker employability research. *Career Development International*, 29(1), 80–92. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2023-0278>
2. Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245–267. <https://doi.org/10.1177/08948453124675>
3. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434–103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
4. Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4).
5. Alavinia, S. M., Molenaar, D., & Burdorf, A. (2009). Productivity loss in the workforce: associations with health, work demands, and individual characteristics. *American Journal of Industrial Medicine*, 52(1), 49–56. <https://doi.org/10.1002/ajim.20648>
6. Ana Maria Rossi, James A. Meurs, Pamela L. Perrewé (2015). *Improving Employee Health and Well Being* (1st ed.). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
7. Anseel, F. (2017). Agile learning strategies for sustainable careers: a review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 51–57. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.001>
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
9. Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
10. Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un)sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
11. Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
12. Britt, T. W., Sinclair, R. R., & McFadden, A. C. (2013). Introduction: The meaning and importance of military resilience. *American Psychological Association*, 3–17. <https://doi.org/10.1037/14190-001>
13. Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C. (2021). The Association Between Resilience and Performance: the Mediating Role of Workers' Well-being. *Psychological Studies*, 66(1), 36–48. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00583-7>

14. Canzio, L. I. (2024). Does employability help to cope with job insecurity? An analysis of workers' well-being with Swiss panel data. *Research in Social Stratification and Mobility*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2024.100915>
15. Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2022). Development and Validation of a Career Sustainability Scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769–787. <https://doi.org/10.1177/0894845321993234>
16. Cleary, M., Kornhaber, R., Thapa, D. K., West, S., & Visentin, D. (2018). The effectiveness of interventions to improve resilience among health professionals: A systematic review. *Nurse Education Today*, 71, 247–263. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.10.002>
17. Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a Supportive Workplace Impact Employee Resilience in a High Pressure Performance Environment? An Investigation of the Chinese Banking Industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695–718. <https://doi.org/10.1111/apps.12184>
18. De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. (2015). Building a sustainable career: The role of work–home balance in career decision making. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 223–238). Edward Elgar Publishing.
19. 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. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
20. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
21. Deng, T., Tang, C., & Lai, Y. (2024). Exploring the role of organizational developmental HR practices in enhancing employees' commitment to organizational career: a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 340–355. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0099>
22. Donald, W. E., van der Heijden, B. I., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 103989. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103989>
23. Ferris, P. A., Sinclair, C., & Kline, T. J. (2005). It Takes Two to Tango: Personal and Organizational Resilience as Predictors of Strain and Cardiovascular Disease Risk in a Work Sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 225–238. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.225>
24. Fikretoglu, D., & McCreary, D. R. (2012). Psychological resilience. *Toronto: Defence R&D Canada*. [žiūrēta 2024-03-10]. Prieiga per internetą: https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc121/p536951_A1b.pdf
25. Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
26. Fonceca, C. M., & Jeba Kanmani, O. (2023). Employee happiness index and its impact on employee performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation ISSN (online)*, 2582-7138. [žiūrēta 2024-02-20]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4639682
27. Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital

- and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
28. Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65–76. <https://doi.org/10.1002/mpr.143>
 29. Gaižauskaitė, Inga, & Valavičienė, Natalija. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.\
 30. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
 31. Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of management*, 17(2), 235–271. <https://doi.org/10.1177/014920639101700202>
 32. Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197–213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
 33. Greenberg, J. (2010). Organizational Injustice as an Occupational Health Risk. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 205–243. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.481174>
 34. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. *American Psychological Association*, 165 – 167. <https://doi.org/10.1037/10474-000>
 35. Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (n.d.). (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
 36. Greenhaus, Jeffrey H, Callanan, Gerard A, & Godshalk, Veronica M. (2010). *Career management* (4th ed.). SAGE.
 37. Grzywacz, & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
 38. Hall, D. T. (2001). *Careers in and Out of Organizations* (1st ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>
 39. Hallpike, H., Vallée-Tourangeau, G., & Van der Heijden, B. (2022). A Distributed Interactive Decision-Making Framework for Sustainable Career Development. *Frontiers in Psychology*, 12, 790533–790533. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790533>
 40. Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
 41. Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
 42. Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, 13, 893895–893895. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
 43. Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103324. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103324>

44. Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., & Spurgeon, N. S. (2020). Work Engagement and Resiliency Impact the Relationship Between Nursing Stress and Burnout. *Psychological Reports, 123*(5), 1835–1853. <https://doi.org/10.1177/0033294119876076>
45. Yandi, A. (2022). Literature review analysis of the effect of leadership, organizational culture, and work environment on employee productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary, 1*(1), 12-24. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1.7>
46. Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health, 24*(1), 1077–1077. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
47. Jiang, Z., Jiang, Y., & Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. *Human Resource Management Journal, 31*(1), 143–164. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12287>
48. Juvet, T. M., Corbaz-Kurth, S., Roos, P., Benzakour, L., Cereghetti, S., Moullec, G., ... Weissbrodt, R. (2021). Adapting to the unexpected: Problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the COVID-19 pandemic's first wave. *Safety Science, 139*, 105277–105277. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105277>
49. Karaca-Atik, A., Meeuwisse, M., Gorgievski, M., & Smeets, G. (2023). Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *Educational Research Review, 39*, 100528. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>
50. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai) : vadovėlis (2-asis patais. ir papild. leid.). Kaunas: Judex.
51. Karsili, H., Yesiltas, M., & Berberoglu, A. (2021). Workplace flexibility for sustainable career satisfaction: case of handling in the aviation sector in North Cyprus. *Sustainability, 13*(12), 6878. <https://doi.org/10.3390/su13126878>
52. Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research, 9*(1), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
53. Kong, H., Yin, Z., Baruch, Y., & Yuan, Y. (2023). The impact of trust in AI on career sustainability: The role of employee–AI collaboration and protean career orientation. *Journal of Vocational Behavior, 146*, 103928. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103928>
54. Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing, 3*, 295-319. [žiūrėta 2024-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Ellen-Kossek/publication/286252389_The_Sustainable_Workforce/links/5f0861b0a6fdcc4ca45bc4f3/The-Sustainable-Workforce.pdf
55. Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly, 55*(2), 168–178. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>
56. Kuijpers, M. A., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly, 55*(2), 168-178. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>
57. Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456-462.

58. Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
59. Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Pernkopf, K., Rohr, C., & Mayrhofer, W. (2015). Relational career capital: Towards a sustainable perspective. In: *Handbook of research on sustainable careers*, pp. 50 – 66. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00009>
60. Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In: *Handbook of research on sustainable careers*, pp. 432-435. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00033>
61. Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin': Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of management*, 33(3), 378-394. <https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
62. Leong, A. M. W., Bai, J. Y., Luo, J. M., & Fan, D. X. F. (2024). Why do negative career shocks foster perceived employability and career performance: A career crafting explanation. *International Journal of Hospitality Management*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103724>
63. Lin, Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626–637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
64. Liu, P., Zhang, F., Liu, Y., Liu, S., & Huo, C. (2024). Enabling or burdening?—The double-edged sword impact of digital transformation on employee resilience. *Computers in Human Behavior*, 108220.
65. Liu, P., Zhang, F., Liu, Y., Liu, S., & Huo, C. (2024). Enabling or burdening?—The double-edged sword impact of digital transformation on employee resilience. *Computers in Human Behavior*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108220>
66. Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Benefits Quarterly*, 19(4), 94.
67. Ma, L., & Ye, R. (2019). Does daily commuting behavior matter to employee productivity? *Journal of Transport Geography*, 76, 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.03.008>
68. Mayotte, G. A. (2003). Stepping stones to success: previously developed career competencies and their benefits to career switchers transitioning to teaching. *Teaching and Teacher Education*, 19(7), 681–695. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.03.002>
69. Marques, & Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business and Society Review (1974)*, 126(3), 263–281. <https://doi.org/10.1111/basr.12237>
70. McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human resource development review*, 17(4), 349-372. <https://doi.org/10.1177/15344843187963>
71. Meurs, J. A., & Perrewé, P. L. (2011). Cognitive activation theory of stress: An integrative theoretical approach to work stress. *Journal of Management*, 37(4), 1043-1068. <https://doi.org/10.1177/0149206310387303>
72. Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>

73. Müller, C., Scheffer, A., Macke, J., & Vaclavik, M. C. (2022). Towards Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research. *BAR, Brazilian Administration Review*, 19(4), e220108–e220108. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022220108>
74. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
75. Newman. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136–143. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.008>
76. Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324. <https://doi.org/10.1177/025609091667276>
77. Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of management review*, 44(1), 54-71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
78. Rabiul, M. K., Promsivapallop, P., Al Karim, R., Islam, M. A., & Patwary, A. K. (2022). Fostering quality customer service during Covid-19: The role of managers’ oral language, employee work engagement, and employee resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 50–60. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.002>
79. Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Jansen, P., & Khapova, S. N. (2023). Toward a sustainable career perspective on contingent work: a critical review and a research agenda. *Career Development International*, 28(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0181>
80. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
81. Robinson, R. N. S., Yan, H., & Jiang, Y. (2024). Employee resilience during crisis: A three-tiered perspective on its ‘can-do’ and ‘reason-to’ motivational factors. *Tourism Management (1982)*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104912>
82. Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>
83. Savanevičienė, A., Peters, P., Manuti, A., Cabral-Cardoso, C., & Karman, A. (2023). Editorial: Fostering sustainable career throughout lifespan of employees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1161624–1161624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1161624>
84. Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
85. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
86. Smaliukienė, R., Bekesiene, S., & Hoskova-Mayerova, S. (2024). Editorial: Emotional resilience for wellbeing and employability: the role of learning and training. *Frontiers in Psychology*, 15, 1379696–1379696. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1379696>
87. Stuer, D., De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2019). A sustainable career perspective of work ability: the importance of resources across the lifespan. *International journal*

- of environmental research and public health, 16(14), 2572. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142572>
88. Tang, Y., Zhang, Z., Wu, S., & Zhou, J. (2022). The impact of challenge and hindrance stressors on newcomers' organizational socialization: a moderated-mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 968852. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968852>
 89. Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2021). Work-life balance-a systematic review. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(2), 258-276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
 90. Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. *Handbook of career studies*, 188-210
 91. Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In: *Handbook of research on sustainable careers*, pp. 190 – 198. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00018>
 92. Van den Groenendaal, S. M. E., Akkermans, J., Fleisher, C., Kooij, D. T. A. M., Poell, R. F., & Freese, C. (2022). A qualitative exploration of solo self-employed workers' career sustainability. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103692. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103692>
 93. Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In: *Handbook of research on sustainable careers*, pp. 1-19. Edward Elgar Publishing. ISBN 9781782547020.
 94. Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
 95. Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
 96. Warren, T. (2021). Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 522–545. <https://doi.org/10.1177/00221856211007161>
 97. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
 98. Zhang, W., Chin, T., Li, F., Lin, C.-L., Shan, Y.-N., & Ventimiglia, F. (2022). The Impact of Career Competence on Career Sustainability Among Chinese Expatriate Managers Amid Digital Transformation in Vietnam: The Role of Lifelong Learning. *Frontiers in Psychology*, 13, 791636–791636. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.791636>
 99. Zhou, W., Pan, Z., Jin, Q., & Feng, Y. (2022). Impact of self-perceived employability on sustainable career development in times of COVID-19: Two mediating paths. *Sustainability*, 14(7), 3753. <https://doi.org/10.3390/su14073753>
 100. Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). Developing sustainable careers during a pandemic: The role of psychological capital and career adaptability. *Sustainability*, 14(5), 3105. <https://doi.org/10.3390/su14053105>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. AON. *Five Big Human Resources Trends to Watch in 2024*. [žiūrėta 2024-01-21]. Prieiga per: <https://www.aon.com/en/insights/articles/five-big-hr-trends-to-watch-in-2024>.
2. Bhaskaran, S., Davis, A., Desbriere, C., & Wasserteil, S. (2022). Bridging the advancement gap: What frontline employees want-and what employers think they want. [žiūrėta 2024-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/bridging-the-advancement-gap-what-frontline-employees-want-and-what-employers-think-they-want>
3. Craft a Sustainable Career. (2013). [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2013/07/craft-a-sustainable-career>
4. *EP ragina užtikrinti teisę po darbo atsijungti nuo interneto*. (2021). [žiūrėta 2024-05-09]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/topics/lt/article/20210121STO96103/ep-ragina-uztikrinti-teise-po-darbo-atsijungti-nuo-interneto>
5. Gallup. *Disengagement Persists Among U.S. Employees*. [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>.
6. Gallup. *Gallup Releases New Findings on the State of the American Workplace*. [žiūrėta 2023-12-30]. Prieiga per: <https://news.gallup.com/opinion/gallup/170570/gallup-releases-new-findings-state-american-workplace.aspx>.
7. Gallup. *Help Your Employees Cope With Stress*. [žiūrėta 2023-11-23]. Prieiga per: <https://www.gallup.com/workplace/509726/help-employees-cope-stress.aspx>.
8. Harvard Business Review. *Craft a Sustainable Career*. [žiūrėta 2023-12-27]. Prieiga per: <https://hbr.org/2013/07/craft-a-sustainable-career>.
9. Hubstaff. *Work-Life Balance Statistics for 2024: A Global Perspective*. [žiūrėta 2024-05-03]. Prieiga per internetą: <https://hubstaff.com/blog/work-life-balance-statistics/>
10. Lietuvos darbo rinka. (2020). [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/data/public/uploads/2022/06/lietuvos-darbo-rinka-2020-12.pdf>
11. Merriam Webster Dictionary. [žiūrėta 2023-12-30]. Prieiga per: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/sustainable>.
12. Oxford English Dictionary. [žiūrėta 2023-12-30]. Prieiga per: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=career&tl=true>.
13. World Health Organization. *Occupational Health*. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per: <https://www.who.int/health-topics/occupational-health>.

Priedai

1 priedas. Darbuotojų atsparumo vertinimo klausimynas

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
1. Veiksmingai bendradarbiauju su kitais sprendžiant darbo iššūkius					
2. Ilgą laikotarpį sėkmingai gebu valdyti didelį darbo krūvį					
3. Darbe kompetentingai sprendžiu krizines situacijas					
4. Mokausi iš klaidų ir tobulinu savo darbą					
5. Analizuoju savo atliktą darbą ir nuolat tobulinu savo darbo metodus					
6. Efektyviai reaguuju į grįžtamąjį ryšį, net ir į kritiką					
7. Siekiu pagalbos darbe, kai reikia konkrečių išteklių					
8. Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos					
9. Pokyčiais darbe naudojuosi, kaip galimybe tobulėti ir augti					

2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimų sąrašas

Kategorija	Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
Demografiniai klausimai	<i>Koks yra Jūsų išsilavinimas?</i>	
	<i>Kokias pareigas užimate šioje organizacijoje?</i>	
Darbinės patirtys	<i>Kiek laiko dirbate pagal savo pasirinktą profesiją?</i>	
	<i>Kiek laiko dirbate būtent šioje organizacijoje?</i>	
	<i>Papasakokite apie savo darbinės funkcijas organizacijoje.</i>	

	<p><i>Darbe būna visokių situacijų. Tikėtina, kad buvo ir nevisai malonių. Gal galite prisiminti ir papasakoti, kokios dažniausiai sudėtingos, nemalonios, nepalankios situacijos, susietos su jūsų darbu, jums nutinka</i></p> <p><i>Kaip dažnai jos pasitaiko?</i></p> <p><i>Kaip ilgai jos trunka?</i></p> <p><i>Kiek tikėtina, kad jos pasikartoja?</i></p> <p><i>Ką išmokote iš nepalankios situacijos? Ką konkrečiai?</i></p> <p><i>Kaip ta situacija padeda arba trukdo jums toliau dirbti?</i></p>	<p><i>Kokie dažniausiai nepalankūs scenarijai darbe pasitaiko?</i></p>
	<p><i>Kaip tokias situacijas sprendžiate? Pateikite keletą pavyzdžių.</i></p>	<p><i>Papasakokite, kokius būdus naudojate stresui valdyti ar sudėtingoms situacijoms spręsti?</i></p>
Karjeros samprata	<p><i>Kas jums yra karjera?</i></p> <p><i>Kaip jūs vertinate savo karjerą?</i></p> <p><i>Ar ją laikote sėkminga? Kodėl?</i></p> <p><i>Jūsų nuomone, kas lėmė jūsų karjeros sėkmingumą arba ne sėkmingumą?</i></p>	
	<p><i>Kaip Jūs suprantate, kas yra tvari karjera?</i></p>	
Produktyvumas	<p><i>Kaip jūs vertinate savo produktyvumą?</i></p>	<p><i>Ar jūs esate produktyvus kaip darbuotojas? Kodėl?</i></p>
	<p><i>Kada mėnesio pabaigoje jūs ir / ar jūsų vadovas gali pasakyti, kad jūs buvote produktyvus?</i></p>	
	<p><i>O dabar pagalvokime apie prieš tai minėtas nepalankias situacijas. Kaip nepalankios situacijos, su kuriomis susiduriate darbe, veikia jūsų produktyvumą? Gal galite pateikti pavyzdį?</i></p>	
	<p><i>Kaip elgiatės tokiose situacijoje, kad produktyvumas nesumažėtų o gal net padidėtų?</i></p>	
	<p><i>Kaip nepalankiose situacijose suteikiamas grįžtamasis ryšys apie produktyvumą? Gal galite pateikti pavyzdį?</i></p>	
Laimė	<p><i>Kas Jums yra laimė darbe?</i></p>	<p><i>Pasidalinkite konkrečiais pavyzdžiais (projektai, užduotys), kurie ypač teikė laimę darbe.</i></p>
	<p><i>Kada darbo dienos pabaigoje jūs galite pasakyti, kad jūs buvote tą dieną laimingas?</i></p>	<p><i>Kokie karjeros aspektai jums teikia pasitenkinimą ir laimę?</i></p>
	<p><i>Kaip nepalankios, sudėtingos situacijos, su kuriomis susiduriate darbe, veikia jūsų laimę? Gal galite pateikti pavyzdį?</i></p>	
	<p><i>Kaip elgiatės tokiose situacijoje kad laimė nesumažėtų, o gal net padidėtų?</i></p>	
	<p><i>Kaip darbo aplinka ir įmonės kultūra lemia jūsų pasitenkinimą darbu?</i></p>	<p><i>Kaip organizacija remia / palaiko jus asmeninio ir profesinio tobulėjimo atžvilgiu?</i></p>
	<p><i>Kokių pokyčių norėtumėte savo dabartinėje organizacijoje, kad būtumėte laimingesnis ir labiau patenkintas darbu?</i></p>	

Sveikata	<i>Kaip apibūdintumėte, kas Jums yra darbuotojo sveikata?</i>	<i>Kas prisideda prie geros darbuotojo sveikatos palaikymo darbe?</i>
	<i>Kaip sudėtingos, nepalankios situacijos, su kuriomis tenka susidurti darbe, lemia jūsų sveikatą? Gal galėtumėte pasidalinti pavyzdžiu?</i>	
	<i>Kaip tokiose situacijose elgiatės, jog išsaugotumėt savo sveikatą?</i>	
	<i>Papasakokite, kaip jaučiatės po darbo valandų po nepalankių situacijų?</i>	
	<i>Kaip dažnai sudėtingose situacijose darbe jūs patiriate stresą? Gal galėtumėte pateikti situaciją?</i>	
	<i>Pasidalinkite situacija, kuomet darbe teko patirti perdegimą ir kaip tai lėmė Jūsų sveikatą?</i>	
Darbo – asmeninio gyvenimo balansas	<i>Pasidalinkite, kaip jūs suprantate darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?</i>	
	<i>Papasakokite, kokį poveikį sudėtingos, nepalankios situacijos darbe daro jūsų darbo – asmeninio gyvenimo balansui?</i>	
	<i>Kaip tokiose situacijose jūs randate pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo?</i>	<i>Kokius būdus taikote darbe ir asmeniniame gyvenime?</i>
	<i>Kaip organizacija sudėtingose, nepalankiose situacijose padeda palaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo?</i>	
Gebėjimas įsidarbinti (angl. employability)	<i>Kaip jūs suprantate darbuotojo gebėjimą įsidarbinti?</i>	
	<i>Kaip nepalankios, sudėtingos situacijos, su kuriomis susiduriate darbe, lemia jūsų gebėjimą įsidarbinti ateityje? Gal galėtumėte pateikti pavyzdį?</i>	
	<i>Kaip elgiatės tokiose situacijose, kad padidintumėte savo gebėjimą įsidarbinti ateityje?</i>	
	<i>Kokios įgytos patirtys ir įgūdžiai sudėtingose situacijose darbe gali prisidėti prie jūsų gebėjimo įsidarbinti ateityje?</i>	<i>Pateikite pavyzdžių, kaip organizacija gali prisidėti prie jūsų gebėjimo įsidarbinti.</i>
		<i>Papasakokite, kaip nuolat ugdote savo įgūdžius, kad išliktumėte konkurencingas darbo rinkoje?</i>
	<i>Kaip mokymasis iš kitų sudėtingose situacijose darbinėje aplinkoje prisideda prie tolimesnio karjeros kelio?</i>	<i>Kaip priimate grįžtamąjį ryšį iš komandos vadovo ar kitų komandos narių, ir kaip tai daro įtaką profesiniam augimui?</i>
	<i>Kaip identifikuojate profesinio tobulėjimo galimybes dabartinėje organizacijoje ar už jos ribų?</i>	
	<i>Kokiais būdais ir kaip siekiate profesinio tobulėjimo organizacijoje ir už jos ribų?</i>	
Rekomendacijos	<i>Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti, kaip tvarkytis žmonėms su nepalankiomis, sudėtingomis situacijomis darbe? Ką rekomenduotumėte, kad išlikti darbe ... tokiose nepalankiose situacijose?</i>	

Pabaiga	Gal dar kažkuo norėtumėte / galėtumėte pasidalinti, ko šia tema Jūsų nepaklausiau?
---------	--

3 priedas. Informantų sudėtingų situacijų darbe pavyzdžiai

Informantas	Nepalanki situacija
I1	<p>Komunikacijos trūkumas iš vadovo. „<...>kad vadovė pamiršo įspėti, kad vyks naujinimas, tai mes neįsidėjom į internetinę bankininkystę banner'io, įspėjimą, kad bus atnaujinimas, ir kad nevyks paslaugos“</p> <p>Po darbo valandų tenkantis darbo krūvis: „Tai čia vienas iš tokių, kur kartais būna, kad ne laiku, ne tavo darbo valandomis, ar savaitgaliais netgi kartais išpuola, bet iš po laiko kažkas sugenda, nors buvo toks, kur turėjom įspėti, bet kažkas kažką pamiršo ir tenka padaryti ne savo darbo valandom“</p>
I2	<p>Neigiami kandidatų atsakymai ir nematomas darbo rezultatas: „Tai man gal toksai nepatogiausias, nemaloniausias galbūt dalykas yra tie neigiami atsakymai, kaip atrankistei. Taip pat labai sudėtinga ir nelengva reaguoti į tą darbą, kuomet tu nematai rezultato, <...>; „Šiaip labai nemalonu yra galbūt, kai, nors ir viskas įvyksta gerai atrankose ir įdarbinime, kuomet kandidatai, ar ne, po tam tikro laikotarpio išeina iš kompanijos.“</p>
I3	<p>Darbuotojų atleidimas dėl projektų stygiaus: „<...> reikia darbuotojų atleisti, kai baigiasi jo projektas. Kaip ir visada kalbamės, kad ieškom kažkokio naujo projekto, bet nėra to užtikrintumo ir irgi, na, kolega toks kaip ir sėdi ant suolo tuo metu žino, kad projektas eina link pabaigos ir tikimės, kad viskas bus gerai, bet kartais taip nebūna.“</p>
I4	<p>Ilgalaikių darbuotojų atleidimas: „Tai nepatogios dažniausiai tai turbūt būna tos, kai reikia žmogų atleisti. Tai būna nepatogiausia situacija, bet labai džiaugiuosi, kad darbdavys žiūri šitus dalykus teisingai ir žmogiškai. Visą tai darom pagal darbo kodeksą, bet vis tiek, nu žmonės yra visi skirtingi. Tai toj situacijoje tikrai būna skaudžių ir graudžių. Tu su žmogum dirbai ilgą laikotarpį ir tenka atsiveikinti dėl tam tikrų dalykų. Tai labiausiai gal šitie dalykai veikia“</p>
I5	<p>Klientų spaudimas ir negatyvus požiūris į bendradarbiavimą: „Dažniausiai tos nepatogios situacijos būna susijusios su klientais, su pačiais klientais ir kai jau pristatomi jiems kandidatai ir aš gal buitiškai pasakysiu, būna pradeda akis draskyti dėl to, kad, sakykim, kandidatas netinkamas, arba kad kandidatų pristatyta per mažai, arba dar ten kažkokios įvairios, įvairūs dalykai, dėl ko jiems kas nors nepatinka“</p> <p>Vadovo spaudimas: „Na, kadangi galiu kalbėti atvirai, tai vadovas ne visada būna mūsų pusėje. Pas vadovą yra toks mąstymas, kad klientas visada teišus. Ir dažniausiai yra taip, kad mes esam tie kaltieji, kurie kalti dėl visos šitos situacijos“</p>
I6	<p>Komunikacijos trūkumas tarp skyrių: „Tai aplemai su mano darbu, tai, sakyčiau, komunikacijos trūkumas tarp skyrių gali pasitaikyti. Pavyzdžiui, jeigu implementuoja kažkokią tai naujieną į kitą skyrius, tad nežinau, ten marketingas išbando paleisti testą, tarkim, va toj elektroninėj parduotuvėj, koks nors ten, kad pakeičiam atsiskaitymo puslapį, ar dar ten kažkas. Ir jeigu nepraneša mum email'istam, tada įvyksta tokios kliurkos, pavyzdžiui, jeigu pakeičia biznis analitikai kažkaip kaip duomenys teko pas save sistemos optimum irgi tada šitą skiriančio gali būt, kad kažkokios naujienos nežinau, net ir mes komandoje gal ne iki galo pasidalinom, tarkim, jeigu mano kolegė išbando kažkokį testą atliktą ir apie tai gal man nežinau nepasako, ar ta informacija nutekėjo, tada aš galiu irgi tą patį padaryti, kas jau yra, na, tiesiog laiko švaistymas tam tikra prasme“</p> <p>Startuolių dinamiška darbo aplinka: „Ypatingai startuolių pasaulyje ta dinamika darbo labai sparčiai bekintanti ir tas procesas, greitas ir pokyčiai, ir rezultatų norima greitai. Tai labai yra svarbu nepasimesti prioritetų to jūrai, nes kai viskas yra prioritetai, tampa ir niekas tavo prioritetai. Tai šitą labai reikia gerai susidėlioti visą laiką ir įsivertinti, kiek mes esam pajėgūs tai atlikti“</p>
I7	<p>Neprofesionalūs klientai, kurie nepaiso darbo laiko ir vartoja necenzūrinius žodžius: „Tai teko turėti gal skaitykime neprofesionalių klientų, kurie neskiria tavo darbo laiko, tai reiškias klientas leidžia sau rašyti kad ir dešimtą valandą vakaro, taip pat skambinti, tai turbūt vienas iš tokių nemaloniausių dalykų“ „Necenzūrinių žodžių vartojimas. Bet tai yra ne apie mano darbo vidų, o tai yra labiau iš kliento pusės. Tiesiog ne pagarba ir nesiskaitymas su kuo tu bendrauji“</p>
I8	<p>Grižtamasis ryšys priimamas asmeniškai: „Turbūt nemaloniausios situacijas yra, kai tavo darbuotojas priima kažkokią kritiką, sakykim, ar kažką panašaus, labai asmeniškai. Lyg tai būna priima, byg tai yra kažkokia asmeninė ataka. Jeigu pasakai žmogui, kad jis gal kažkokią klaidą</p>

	<p><i>padarė, arba jis galėtų tą geriau daryti, nes gal kažko nesuprato. Tikrai žmonės labai mėgsta įsižeisti, priimti asmeniškai ir tai, sakykim, gal, jeigu neteisingai dar pateiki tą kritiką, tą feedback'ą, tai gali po truputį kauptis toksai pagiežos tokia dvasia, kuri galų gale baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo, blogais reviews'ais ir taip toliau, ir panašiai“</i></p> <p>Nepatogūs pokalbiai tarp darbuotojų darbinėje aplinkoje: „Būna nemalonių situacijų, gal, kai žmonės kažką nelabai politikorektiško pasako. Iš to serijos, kai yra bet koks pokalbis, darbe ne apie darbą, aš truputį įsitempiu ir pats stengiuos labai rinkti savo žodžius. Ypač gal net tiek su savo lygio vadovais, bet ypač su žemesnio lygio specialistais. Nes gali labai greitai prisikalbėti ir jie visą laiką tą prisimins. Bet tai veikia ir iš kitos pusės, jeigu ten kas nors pradeda labai apie religiją diskutuoti, apie politiką, tai būna daug potencialo konfliktui“</p>
I9	<p>Kolegų nesiskaitymas su neseniai įkurtomis pareigomis žmonė: „<...> jau susidūriau su tuo, kad, na mūsų patirties poskyris įkurtas yra neseniai, tai ypač kitų skyrių vadovų, sakykim, tų labiau, verslo atstovų, ane, atžvilgiu į mus kartais žiūrima, kad „kuo jūs čia užsiiminėjat?“</p> <p>Netinkamai iškomunikuotos sąlygos kandidatui: „<...> kai vyksta kažkokie sprendimai ir galbūt kažkur įvyksta, komunikacija kažkur, galbūt, nesueina viduje. Ir, tarkim, yra iškomunikuojama viena žinutė kandidatų, ar ne, o pasirodo, ne tai turėjo būti iškomunikuota“</p>
I10	<p>Nepasitenkinimas: „Tai gal viena iš tokių situacijų būna tas klientų nepasitenkinamas karts nuo karto. Tai viena iš tokių situacijų, kuri galėtų būti prie tų nemalonių priskiriamų.</p> <p>Savęs spaudimas: Tada, kas dar galvoju, su kuo galiu susidurti. Gal kartais atrodo, kaip gali būti nemaloni situacija, ai čia, gal atsibosta tam tikrai dalykai pavargsti nuo visko, tada supranti, kad tau reikia atostogų. Išvyksti atostogų ir viskas tampa geriau. Ir gal kartais būna, kad nespėji darbų tam tikrų. Čia mes visi, manau, susiduriame su tokia problema, kai norim padaryti daug ir greitai. Tai aišku, yra susiję kartais ir su tuo, kad kažką papildomai dar darome. Tai irgi tas nespėjimas ir gal savo spaudimas, kad aš noriu padaryti viską greitai, o ne visada viskas ir įmanoma yra“</p>
I11	<p>Didelė nežinomybė: „Didelė nežinomybė buvo ilgą laiką. Dabar gal mažiau, bet kai čia atleisdinėjo žmones viską. Tas dabar dar plius ofisas tuštesnis, gal dabar įpratau visą tą. Bet, kaip čia pasakyt, nu jo tas, kad atleisdinėjo žmones, tau dar bandomasis laikotarpis. Tai čia gal buvo toks irgi nu nežinai, kaip jaustis. Gal dar, kad šitiek, nežinau čia skaitosi ar ne, bet kad tipo lūkesčių nepateisino. Jo kai tik gal tikiesi, kad nu, pavyzdžiui, nu ir alga pakils, bet nelabai kažkas vyksta“</p>
I12	<p>Komandos narių mažinimas: „Tai sakyčiau toks buvo, mano nuomone, neapgalvotas žingsnis būtent mūsų komandą mažinti.“</p> <p>Neigiamas organizacijos vadovų požiūris: „Paprašydavai, kad mum būtina reikia dar vieno žmogaus, atsakydavo: „Tiesiog tu turi geriau organizuoti darbą“, bet iš kitos pusės, mano pusės pagalvojus, kaip aš galiu geriau organizuoti darbą, kai tiesiog pusę žmonių nebėra? Tai nebėra kur dėtis.“; „Nuo šiol, norint darbuotojų, vos nereikia maldauti, kad man reikia tikrai papildymo komandos.“</p>
I13	<p>Nuomonių nesutapimas tarp vadovo ir specialisto: „[...] tos nepatogiausios situacijos būna, kai kalbam apie žmones. Tai aš kaip vadovas, vis tiek turiu po savim tuos specialistus, kitus kolegas, kuriuos kuruoju ir būna dažnai, kai nesutampa nuomonės, kažkokios nepatogios situacijos, kai sakykim, specialistas kažką siūlo, o aš atmetu, nes nu, mano nuomone, tai nereikalinga ir būna, kad specialistas nesutinka ir jis vis tiek ginasi ir matau, kad toliau nori įrodyti savo tiesą nors aš matau, kad tai nereikalinga, nu nemoka priimti tos kritikos“</p> <p>Metiniai pokalbiai: „[...] tie metiniai pokalbiai galbūt, kai jie turi savo susidarytą nuomonę, apie savo darbą, kaip jie dirbo, kaip jie atrodė, ir kaip aš matau jų darbą. Kai, dažniausia, būna jų expectation'as didelis, o mano ta nuomonė apie jų tą buvusį darbą padarytą yra kitoks. Tuomet gaunasi, kad jie tikisi kažkokio pakėlimo arba pozicijos pakėlimo, ar atlyginimo, o mano atveju man atrodo, kad gal jie neverti tokio pakėlimo ar tos pozicijos.“</p> <p>Užduočių terminai: „Kitas nepatogus dalykas, nu tai gal vat vadinami tie deadline'ai, kai yra kažkoks task'as ir tam deadline'ui nėra daug duodama laiko ir tas task'as nėra lengvas. Tai tada jauti ir kažkokį spaudimą, kad nespėsi, kad nepadarysi ir panašiai.“</p> <p>Nežinomybė: „Dar nepatogus kažkoks irgi gali būti toksai, kaip gal tokie, kaip auditai. Dabar, sakykim, visai aktualu, nes laukia auditas, nežinai, kas bus, nežinai, ko klaus, visi ruošiasi, visi tokie ant įtampos ir tiesiog, nu nežinai, kas bus. Tai yra neišvengiama, bet žinai, tas toksai nerimas sukyla.“</p>
I14	<p>Dalies komandos pašalinimas: „[...] buvo viena situacija, kuri buvo labiausiai tokia, nežinau, keisčiausia ir sunkiausiai suprantama ir išgyvenama turbūt. Tai buvo dalies komandos pašalinimas.</p>

	<p><i>Ir taip nutiko, kad ir aš buvau vienas iš tų žmonių, kurie turėjo palikti tą komandą, bet pasisekė, kad ne pačią įmonę, tik komandą.“</i></p> <p>Darbo optimizavimas: „<i>Ir staiga sužinom, kad tiesiog žmonės, aa pusė komandos meta lauk dėl to, kad įmonė nusprendė optimizuoti mūsų darbą. Tai ta pati optimizacija tai pakankamai, iš vienas pusės, suprantamas dalykas, nes tikrai pagalvojus, mes nedirbam tokio darbo, kuriam yra būtinas žmogus, bet iš kitos pusės, tiesiog, tai buvo labai greitai, ypač žinant, kad kelios dienas prieš kalbėjom apie komandos papildymą“</i></p>
I15	<p>Didelis darbo krūvis: „<i>Tai gal sakyčiau, viena dabar iš pagrindinių atvejų tai yra darbo krūvis. Tai šiuo metu mūsų įmonė gauna labai daug užsakymų, daug projektų į priekį, tai gaunasi, kad taip mes turim tą patį kiekį darbuotojų, bet mūsų našumas išaugo vos ne dvigubai“</i></p> <p>Viršvalandžiai: „<i>Tai mes tuo pačiu turime dirbti ir viršvalandžius tam, kad spėtumėme viską padaryti, o tuo atveju, darbdaviai net neieško papildomai žmonių, papildomos pagalbos“</i></p> <p>Komandiruotės: „<i>Gal būtų dar viena, tai būtų, sakyčiau, komandiruotės, kiekis jų. Tai, kai atėjau į įmonę dirbti, tai buvo pasirašyta sutartis, kur nurodoma yra minimalus komandiruočių kiekis 50 procentų ir maksimalus buvo 80. Tai, šituo atveju, nuo šių metų pradžios, amm, komandiruočių gal, sakyčiau, kiekis netgi viršija tą 80 procentų. Tai maksimaliai viską išnaudoja. Tai sakyčiau biški labai nepatogu, nes vis tiek, ne namai, o užsienis. Tai biški negerai“</i></p>
I16	<p>Konfliktinė situacija su vadovu: „<i>Taip, tai buvo tokia situacija, kad man buvo paskirta daugiau atsakomybių mano pozicijoje ir aš norėjau pasiaiškinti, kaip, kokia bus situacija su mano atlygiu. Mes pasiskambinom, aš paklausiau, ar man kils alga, ar kaip čia viskas bus, ir žinau, ir pati supratau, kad gal šiek tiek perspaudžiau bandydama išreikšti savo nepasitenkinimą. Tai šiek tiek ir iš savo pusės gal ne per geriausiai pasielgiau, bet tuo pačiu ir vadovė ne tai, kad ji suprastų mano poziciją ir galbūt pagelbėtų man nusiraminti šiek tiek. Tiesiog mane apkaltino, kad aš taip elgiuosi ir nevertinu tai, kas buvo padaryta dėl manęs. Toks buvo nemalonus momentas“</i></p>