



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Lina Gedmintaitė

DARBUOTOJO PROAKTYVUMO ĮTAKA TVARIAI KARJERAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Lekt. Živilė Stankevičiūtė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBUOTOJO PROAKTYVUMO ĮTAKA TVARIAI KARJERAI

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Lina Gedmintaitė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės d.

Vadovė

Lekt . Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gegužės d.

Recenzentas

Prof. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Gedmintaitė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės d.

Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Lina, Gedmintaitė. Employee's Proactiveness Influence for Sustainable Career. Master's Final Thesis in Human Resource Management. Study Program 621N60005, supervisor lect. dr. Živilė Stankevičiūtė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: Proactiveness, Career, Sustainability, Sustainable Career, employability, health, productivity, happiness, work and life balance

Kaunas, 2017. 87 p.

SUMMARY

Demographic ageing, increasing number of employees' health issues due to workload, shortage of competent and qualified employees form new challenges in management of human resources in contemporary organizations. In order to attract and maintain employees organizations must assess changing realia of the society and to propose to the employee "an offer of value" that meets them. One of four principle aspects recognizes the transformation of the concept of employees' career when the career is regarded through the prism of sustainability in assessing not only economic, but also social and environmental aspects in a long-term perspective. In this way the sustainable career allows solving the issues of management of human resources and ensures a long-term perspective of employees' ability to be employed, remain productive and be able to combine roles of work and personal life.

Two interested parties participate in the forming of career, i.e. organization and employee, however it is necessary to note the fact how much the forming of career is effected by the individual contribution of the employee. Scientists note that the principle aspect in forming of career is the proactiveness of the employee. The initiatives of productivity might express themselves both by the personal qualities of the employee and his or her behaviour, therefore this factor has very strong influence in deciding the development of the employee's career in the organization. Proactiveness expresses itself as individual's personal aim to initiate changes or to carry out the development of their implementation, and the concept is defined as creation of new situations or control of existing situations which expresses itself through the person's initiative and his or her active actions. Psychologists claim that personal pro-activeness is more often emotional rather rational, i.e. it is effected by the person's mood and emotions. Besides, proactiveness is inseparable from risk, therefore in achieving proper and effective results, the ability to assess risk becomes an important aspect.

In achieving effective results of the employee and successful management of his or her sustainable career it is important to analyse the components of expression of proactiveness that are acceptable to and encouraged by organizations and to identify the principle aspects of pro-activeness, therefore it is necessary to solve **the problem**: to find out what influence proactiveness of the employee has on his or her sustainable career.

Object of study: proactiveness of the employee.

Aim of paper: to reveal the links between the employee's productivity and sustainable career of the employee.

The final master's paper presents the concepts of sustainable career and proactiveness, the dimensions that involve them were presented, and the theoretical model of mutual links was created. In order to justify the hypotheses the study (questionnaire) was carried out. The fourth part of the paper presents the results of the research and the generalisations of links between sustainable career and proactiveness, the insights for future studies were provided.

The tasks of the thesis:

1. Reveal employee's proactiveness concept by discussing personality proactiveness and behaviour features.
2. Define employee's sustainable career conception and dimensions.
3. Form a connection model between employee's proactiveness and sustainable career.
4. Justify research methodology of employee's proactiveness and sustainable career and prepare empirical research method.
5. Perform an empirical research and confirm a connection model between employee's proactiveness and sustainable career.

In the first part was done literature analysis, evaluated author made researches. Presented remarks about shortcomings and what researches should be done in the future. In the second part were presented proactiveness and sustainable career concepts, distinguished factors to identify them. Prepared theoretical connection model between proactiveness and sustainable career. In the third part was introduced made research – questionnaire. Presented questionnaire and justification of its formation. Introduced research progress and processing specification of the results. In the last part was presented model's substantiation which was brought up in the theoretical part, identified connections between proactiveness and sustainable career. Done comparative analysis by demographics, evaluated research reliability, approved or denied hypotheses brought up in the theoretical part.

TURINYS

| | |
|--|----|
| Lentelių sąrašas | 8 |
| Paveikslų sąrašas | 10 |
| Sąvokos | 11 |
| ĮVADAS..... | 12 |
| 1. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO IR TVARIOS DARBUOTOJO KARJEROS PROBLEMOS ANALIZĖ..... | 14 |
| 2. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO IR TVARIOS DARBUOTOJO KARJEROS TEORINIAI ASPEKTAI..... | 20 |
| 2.1. Požiūrio į darbuotojo karjerą kitimas | 20 |
| 2.2. Darbuotojo tvarios karjeros samprata ir charakteristikos..... | 22 |
| 2.3. Darbuotojo proaktyvumas kuriant tvarią karjerą | 27 |
| 2.3.1. Asmenybės proaktyvumas..... | 28 |
| 2.3.2. Elgsenos proaktyvumas..... | 29 |
| 2.4. Kertinės tvarios darbuotojo karjeros dimensijos | 35 |
| 2.4.1. Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti | 35 |
| 2.4.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 37 |
| 2.4.3. Darbuotojo sveikata..... | 39 |
| 2.4.4. Laimė..... | 40 |
| 2.4.5. Produktyvumas..... | 42 |
| 2.5. Darbuotojo proaktyvumo formuojant tvarią karjerą modelis..... | 43 |
| 3. PROAKTYVIOS DARBUOTOJO ELGSENOS ĮTAKOS TVARIAI KARJERAI TYRIMO METODOLOGIJA..... | 46 |
| 3.1. Tyrimo instrumento konstravimas | 46 |
| 3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas | 50 |
| 3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai | 50 |
| 3.4. Tyrimo validumas | 51 |
| 3.5. Tyrimo etika | 53 |
| 4. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO ĮTAKA TVARIAI KARJERAI REZULTATŲ ANALIZĖ ... | 54 |
| 4.1 Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų rezultatų analizė | 54 |
| 4.1.1. Klausimyno skalių pagrįstumas | 54 |
| 4.1.2. Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų rezultatų vidurkiai | 63 |
| 4.1.3. Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų rezultatų palyginimas pagal demografines charakteristikas | 64 |

| | |
|--|----|
| 4.1.4. Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros ryšys..... | 71 |
| 4.2. Mokslinė diskusija..... | 78 |
| IŠVADOS..... | 81 |
| Literatūros sąrašas..... | 83 |
| Priedai..... | 89 |

Lentelių sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Karjeros sąvokos kaita (sudaryta pagal Marchant, 2013; Petkevičiūtė 2013; Surgėlienė ir Bankauskienė, 2014) | 20 |
| 2 lentelė. Karjeros valdymo tendencijos darbuotojo perspektyvomis (pagal Greenhaus ir kt., 2009)... .. | 22 |
| 3 lentelė. Tvarumo sąvoka | 23 |
| 4 lentelė. Tvarios darbuotojų karjeros sąvoka..... | 23 |
| 5 lentelė. Tvarios darbuotojo karjeros skirtingų autorių skiriamų veiksnių palyginimas | 26 |
| 6 lentelė . Proaktyvumo sąvoka..... | 27 |
| 7 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Crant (2000). | 30 |
| 8 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Seibert, Kraimer ir Crant (2001) | 31 |
| 9 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Frese ir Fay (2001) | 32 |
| 10 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Parker ir Collins (2010)..... | 32 |
| 11 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Searle (2011) | 33 |
| 12 lentelė. Proaktyvumo dimensijų palyginimas tarp skirtingų autorių (sudaryta autorės)..... | 34 |
| 13 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti sąvoka | 35 |
| 14 lentelė. Gebėjimą įsidarbinti charakterizuojantys veiksniai..... | 36 |
| 15 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka | 38 |
| 16 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sąlygojantys veiksniai | 38 |
| 17 lentelė. Geros savijautos sąvoka..... | 39 |
| 18 lentelė. Apklauso instrumentarijus pagrindimas | 46 |
| 19 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (sudaryta autorės)..... | 51 |
| 20 lentelė. Tyrimo konstruktas (sudaryta autorės) | 52 |
| 21 lentelė. Rodiklių paaiškinimo lentelė (sudaryta autorės) | 52 |
| 22 lentelė. Proaktyvios elgsenos dimensijos statistiniai rodikliai | 57 |
| 23 lentelė. Proaktyvios asmenybės charakteristikų statistiniai rodikliai..... | 57 |
| 24 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti charakteristikų statistiniai rodikliai | 58 |
| 25 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti dimensijos statistiniai rodikliai | 59 |
| 26 lentelė Laimės dedamosios dimensijos rodikliai..... | 60 |
| 27 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso charakteristikų statistiniai rodikliai | 60 |
| 28 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijos statistiniai rodikliai..... | 61 |
| 29 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo lyties | 65 |
| 30 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo vaikų turėjimo..... | 65 |
| 31 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo keitė darbo pobūdį organizacijoje | 66 |
| 32 lentelė2. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo užima vadovaujančias pareigas..... | 67 |
| 33 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo buvo paaukštintas pareigose..... | 68 |
| 34 lentelė Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo amžiaus..... | 69 |
| 35 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo šeimyninės padėties | 70 |
| 36 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių proaktyvumo ir tvarios karjerų charakteristikų | 75 |
| 37 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių proaktyvumo ir tvarios karjeros dimensijų..... | 77 |

38 lentelė. Koreliacija tarp proaktyvumo ir tvarios karjeros konstrukty..... 77

Paveikslų sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 Pav. Darbuotojo proaktyvumo įtakos tvariai karjerai modelis (sudaryta autorės)..... | 44 |
| 2 Pav. Klausimyno validavimo parametrai | 61 |
| 3 Pav. Proaktyvumo ir tvarios karjeros charakteristikų vidurkių pasiskirstymas | 62 |
| 4 Pav. Proaktyvumo ir tvarios karjeros dimensijų vidurkių pasiskirstymas | 63 |

Sąvokos

Tvari karjera - Tvari karjera, tai karjera, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visa jos laikotarpį ir kuri nedaro neigiamos įtakos darbuotojo asmeninio gyvenimo kontekste.(De Hauw ir Greenhaus , 2015).)

Proaktyvumas - situacijos kontroliavimas esant netikėtiems pokyčiams ir iniciatyvos ėmimasis, nepaisant rizikos (Parker ir Collins, 2010)

Asmenybės proaktyvumas - asmuo gebantis nevaržomai situacijos ir išorinių jėgų, veikti ir daryti įtaką aplinkos pokyčiams (Fuller ir Marler, 2009).

Elgsenos proaktyvumas - aktyvūs veiksmai įgalinantys darbuotoją imantis iniciatyvos sąlygoti savo ar organizacijos pokyčius (Erdogan ir Bauer, 2005).

IVADAS

Pamažu kinta tradicinės karjeros samprata, ieškoma tiek darbuotojui, tiek darbdaviui svarbių karjeros aspektų, kurių dėka būtų įgijamas darbuotojo lojalumas ir atsidavimas organizacijai. Visuomenėje nusistovėjęs ypač tarp jaunų darbuotojų paplitęs greitos karjeros siekis. Jauni specialistai yra linkę vienoje organizacijoje dirbti tik nuo vienerių iki trejų metų. Nematant galimų karjeros perspektyvų dabartinėje organizacijoje, jauni specialistai yra labiau nusiteikę keisti organizaciją po vienerių metų. Dažnai darbuotojai nėra linkę patys rodyti pastangas karjeros tikslų įgyvendinime derintis su dabartine organizacija, įsitraukiant į karjeros planų sudarymą. Organizacijoms, siekiančioms išlaikyti talentingus darbuotojus, būtina žmonių išteklių valdyme atsižvelgti ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų interesus, kadangi kryptingai pastebimas mažėjantis darbuotojų atsidavimas ir noras dirbti dėl organizacijos interesų, darbuotojai yra linkę dažnai migruoti tarp darbo vietų, o tai organizacijai, investavusiai į darbuotojo įgūdžių ir kompetencijų kėlimą yra pakankamai nuostolinga.

Organizacijoms globalėjant bei sparčiai diegiant pažangias informacines ir gamybines technologijas, atsiranda vis didesnis kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų poreikis. Žvelgiant į dabartines darbo rinkos tendencijas yra matomas darbuotojų pasiūlos lygio mažėjimas, atsirandantis dėl demografinių pokyčių bei naujų organizacijų steigimosi. Lietuvoje per pastaruosius penkerius metus gyventojų skaičius sumažėjo 5,6 proc., o fiksuojamų laisvų darbo vietų skaičius augo net 5,9 proc. (*Lietuvos statistikos departamentas*). Taigi, pagrindinė problema, su kuria susiduria organizacijos šiandieninėje darbo rinkoje - riboti žmogiškieji ištekliai. Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos, darbuotojui siekiančiam karjeros tikslų kyla sunkumų derinant darbo ir asmeninio gyvenimo sritis, o dėl darbo krūvio ar ilgų darbo valandų kenčia asmeninis darbuotojo gyvenimas ir formuojasi konfliktinės situacijos šeimose. Be to, darbo krūvis, darbo valandos, organizacijos nelankstumas sąlygoja blogėjančią darbuotojo sveikatą ir mažėjančią darbuotojo produktyvumą ilgalaikėje darbo perspektyvoje (Ehnert, 2009). Todėl atsiranda poreikis vadovautis tiek darbuotojui, tiek organizacijai priimtina karjeros samprata.

Visuomenės senėjimas, augantis darbuotojų sveikatos sutrikimų dėl darbo skaičius, kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų stygius formuoja naujus iššūkius šiuolaikinių organizacijų žmonių išteklių valdymui. Siekdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, organizacijos turi įvertinti besikeičiančias visuomenės realijas ir pateikti jas atitinkantį „vertės pasiūlymą“ darbuotojui. Vienu iš kertinių aspektų pripažįstama darbuotojų karjeros sampratos transformacija, kai į karjerą žvelgiamą per tvarumo prizmę. Tvarumo koncepcijos centre yra žmogus, o žmonių išteklių išsaugojimas, atkūrimas ir vystymas yra tvarumo pagrindinis siekinys. Tokiu būdu tvari karjera įgalina spręsti žmonių išteklių

valdymo iššūkius ir užtikrina darbuotojų ilgalaikę perspektyvą įsidarbinti, išlikti produktyviems bei gebėti derinti darbo ir asmeninio gyvenimo roles.

Pabrėžtina, kad karjerą kuria tiek organizacija, tiek pats individas, tačiau darbe bus nagrinėjimas tik individo vaidmuo. Siekiant rasti tinkamą balansą tarp darbo ir asmeninių darbuotojo santykių būtina tirti karjeros tvarumo svarbą ir išsiaiškinti darbuotojo iniciatyvos būtinybę. Mokslininkai pastebi, kad karjeros formavime ir jos tvarumo užtikrinime kertiniu aspektu galima skirti darbuotojo proaktyvumą (Crant, 2000). Proaktyvumo iniciatyvos gali pasireikšti tiek darbuotojo asmeninėmis savybėmis, tiek jo elgsena, todėl šis veiksnys turi itin stiprią įtaką apsprendžiant darbuotojo karjeros organizacijos viduje vystymąsi. Kaip teigia Parker ir Collins (2010) proaktyvumas pasireiškia individo asmeniniu siekiu inicijuoti pokyčius ir imtis jų įgyvendinimo vystymo, o sąvoka apibrėžiama kaip naujų situacijų kūrimas arba esamų kontrolė pasireiškianti per asmens iniciatyvumą ir jo aktyvų veikimą (Grant ir Ashford, 2008). Tačiau pabrėžtina, jog kiekvieno darbuotojo proaktyvumas gali pasireikšti skirtingai ir tam tikrose situacijose būti privalumas arba priešingai – trūkumas. Psichologų teigimu, asmens proaktyvumas dažniau yra emocinis nei racionalus, tai yra jam įtakos turi asmens nuotaka ir emocijos (Seo, Barrett ir Bartunek, 2004). Be to, proaktyvumas neatsiejamas nuo rizikos, todėl siekiant tinkamų ir efektyvių rezultatų svarbiu aspektu tampa gebėjimas pamatuoti riziką. Siekiant efektyvių darbuotojo rezultatų ir sėkmingo jo tvarios karjeros valdymo svarbu identifikuoti svarbiausius jo aspektus, todėl reikia spręsti **problema** – aiškintis kokią įtaką darbuotojo proaktyvumas daro tvariai darbuotojo karjerai.

Tyrimo objektas – darbuotojo proaktyvumas.

Darbo tikslas – atskleisti darbuotojo proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojo proaktyvumą aptariant asmenybės proaktyvumo ir elgsenos ypatumus.
2. Apibrėžti tvarios darbuotojo karjeros sampratą ir dimensijas.
3. Sudaryti konceptualų darbuotojo proaktyvumo formuojamą tvarios karjeros sąsajų modelį.
4. Pagrįsti darbuotojo proaktyvumo formuojamą tvarios darbuotojų karjeros tyrimo metodologinę prieigą ir parengti empirinio tyrimo metodiką.
5. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti darbuotojų proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji analizė, apklausa raštu, statistinė duomenų analizė.

1. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO IR TVARIOS DARBUOTOJO KARJEROS PROBLEMOS ANALIZĖ

Žmonių išteklių valdymo iššūkiai lemia, kad organizacijose vis aktualesniu klausimu tampa darbuotojo karjera. Pamažu kinta tradicinė karjeros samprata ir didesnis dėmesys skiriamas ilgalaikiai darbuotojo gerovei. Į karjerą žvelgiama per darnumo prizmę, vertinant ne tik ekonominius, bet ir socialinius, ir aplinkosauginius karjeros aspektus ilgalaikėje perspektyvoje. Siekiama aiškintis, kas karjeros vystymuisi daro įtaką. Ar jos tėkmę lemia tik organizacija, ar prie jos valdymo gali prisidėti ir patys darbuotojai.

Siekiant aiškintis šį klausimą pirmiausia svarbu apibrėžti pačią karjeros sąvoką. Karjeros sąvoka kilusi iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, todėl pateikiamą karjeros interpretaciją galima įvardyti kaip visą individo gyvenimo esmės suvokimą, tolygų jo planavimą, aktyvų siekimą. Karjera dažniausiai suvokiama kaip darbuotojo darbinės veiklos patirtys įvairiose organizacijose per visą darbo laikotarpį, todėl karjeros sąvoką galima įvardyti kaip žmogaus vaidmenų ir darbinės veiklos seką per visą jo gyvenimą (Stanišauskienė, 2005). Kiti autoriai karjeros sąvoką yra linkę pateikti labiau kaip galimybę mokytis ir atsinaujinti nei palankesnes sąlygas užsidirbti. tuo pačiu įvardijamas didesnis autonomiškumas sprendimų priėmimo procesuose ir nuoseklus darbuotojo suvaržymo silpnėjimą (Arthuras ir Rousseau, 2001).

Pabrėžtina, jog nuolatos kintanti aplinka sąlygoja vis naujų darbuotojams keliamų reikalavimų atsiradimą. Palaipsniui auga organizacijų ir darbuotojų lūkesčiai, didėja organizacijų keliami reikalavimai būsimam darbuotojui: jo išsilavinimui, įgytai kvalifikacijai, turimiems įgūdžiams bei kompetencijoms, išryškėja dar didesnis kompetentingų specialistų pasiūlos ir paklausos neatitikimas rinkoje. Darbuotojui norinčiam prisitaikyti darbo rinkoje svarbu suvokti organizacijų keliamus reikalavimus, suprasti jų lūkesčius, tai yra turėti tam tikras darbuotojo konkrečiam darbui svarbias asmenines savybes ir gebėjimus. Dažnai darbdaviui nebepakanka teorinių darbuotojo žinių, organizacijos nori matyti per patirtį įgytus darbuotojų gebėjimus, išsiugdytas kompetencijas. Dauguma organizacijų teigia susiduriančios su kompetentingų ir atsidavusių darbuotojų stygiumi. Organizacijos įvardina neįaučiančios abipusio grįžtamojo ryšio tarp organizacijos ir darbuotojo. Tai sąlygoja stiprėjančią organizacijų konkurenciją dėl talentingų bei motyvuotų darbuotojų, turinčių atitinkamus gebėjimus ir patirtį.

Siekiant, jog darbuotojai organizacijoje jaustųsi vertinami ir būtų patenkinti savo karjera, svarbu gilintis į darbuotojo karjeros tvarumą (Van der Heijden ir De Vos, 2015). Tvarios darbuotojo karjeros reikšmė akcentuojama, nes ji užtikrina tolygiai paskirstomą darbo krūvį, konkretaus darbo suderinamumą su stipriosiomis darbuotojo pusėmis. Siekiama atsižvelgti į darbuotojo ilgalaikę perspektyvą ne tik įsidarbinti, bet ir išlikti produktyviems visą karjeros ir darbo laikotarpį. Be to, tvari

karjera skatina atsižvelgimą į darbuotojo galimybes, turimas kompetencijas bei interesus (De Hauw ir Greenhaus, 2015).

Pabrėžiama, kad tvari karjera sąlygoja didžiausią žmogiškųjų išteklių suteikiamą vertę. Taigi, kuriama abipusė nauda suinteresuotoms šalims – organizacijai ir pačiam darbuotojui. Literatūroje įvardinami penki pagrindiniai tvarios karjeros naudą abiem šalims sąlygojami aspektai (Newman, 2011). Pirma, tvari karjera prisideda prie žinių perdavimo proceso – žinių perdavimas iš vyresnių darbuotojų, jauniems specialistams pakankamai stipri problema, kadangi jie dažnai nėra įtraukiami į jaunųjų specialistų apmokymo planus. Pagrindinė problema, kad vyresni darbuotojai ne visada yra linkę perleisti darbus. Jie jaučia jaunų specialistų konkurenciją. Tačiau pabrėžtina, kad esamų darbuotojų perduodama asmeninė informacija, dažnai yra daug vertingesnė nei rašytiniai nurodymai ar taisyklės. Darbuotojai dalindamiesi savo žiniomis tuo pačiu dalinasi savo turėta patirtimi, nestandartinėmis probleminėmis situacijomis ir kt. Todėl jų įtraukimas yra itin vertingas sprendimas žinių valdymo procese.

Antra, tvari karjera skatina užduočių ir funkcijų integraciją, prisitaikymą pokyčiams – organizacijos, kurios vertina darbuotojus, siekia juos išlaikyti organizacijoje kuo ilgesnį laiką. Vėliau vykstant aplinkos pokyčiams, decentralizuojant įmonę, veiklos procesus tokios organizacijos gali labiau pasitikėti darbuotojų kompetencija. Tokių darbuotojų sukaupta darbo patirtis ir organizacijos investicijos jų kompetencijų kėlimui, įgalina darbuotojus priimti teisingus ir patikimus sprendimus. Esant tvariai karjerai paprastai darbuotojai yra labiau susipažinę su organizacijos veikla, kadangi jie yra įtraukiami, informacija viešinama, darbuotojai skatinami siūlyti savo idėjas, aktyviai įsitraukti į organizacijos bendruomenę. Trečia, tvari karjera skatina ugdymo ir mentorystės iniciatyvų vystymą organizacijose – pabrėžiama, kad darbuotojai turintys įvairiapusės patirties yra tinkamiausi pagalbininkai naujiems darbuotojams, jie formuoja jų požiūrį į organizaciją, diegia įmonės vertybes, todėl jų pasitenkinimas darbu ir požiūris į organizaciją turi įtakos naujo darbuotojo adaptaciniame procese. Siekiant tvarios karjeros, nuo pat pirmos naujo darbuotojo dienos svarbus jo įtraukimas į organizaciją, tinkamo įvaizdžio formavimas, nuolatinis darbuotojo kompetencijų ir įgūdžių ugdymas. Ketvirta, tvari karjera padeda suvaldyti skirtinas darbuotojų kartas – vykdant tvarios karjeros iniciatyvas stengiamasi įtraukti senesnius, daugiau patyrusius organizacijos specialistus į naujų darbuotojų mokymus. Todėl dažnai seniau dirbantys organizacijos darbuotojai, teikia konsultacines, pagalbines funkcijas, padeda naujiems darbuotojams integruotis darbinėje aplinkoje. Tokios veiklos skatina kartų bendradarbiavimą ir ryšių palaikymą organizacijoje, palankaus psichologinio klimato kūrimą. Penkta, tvari karjera teikia tam tikrą finansinę naudą – mažesnis darbuotojų tekamumas organizacijoje, sąlygoja mažesnius darbuotojų samdymo ir mokymo kaštus, tai yra mažesnes sąnaudas organizacijai. Šias lėšas galima kirti organizacijos laisvalaikio veiklos, darbo užmokesčiui ar kita. Nors

pabrėžiama, kad didesnę patirtį turintys darbuotojai organizacijai darbo užmokesčio prasme išlaikomi didesnėmis sąnaudomis, tačiau kuriama vertė atneša organizacijai didesnę grąžą bei kuria aukštesnį efektyvumą (Newman, 2011).

Pasak Valcour (2015), svarbi darbuotojui tvarios karjeros teikiama nauda tai darbuotojo pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas vykdoma veikla sąlygoja darbo našumą ir jo atlikimo kokybę. Tyrimai atskleidžia, jog darbuotojas dirbdamas jam pritaikytą darbą, kai sutampa stiprybės, vertybės ir interesai, skatina vidinę darbuotojo motyvaciją, jausmą, jog atliekamas darbas yra prasmingas ir įsipareigojimą organizacijai (Valcour, 2015). Gallup (2013) atliktas tyrimas parodė, jog organizacijos, kuriose darbuotojų, galinčių panaudoti stipriąsias puses kasdieniniame savo darbe, proporcija išaugo, atitinkamai padidėjo produktyvumas, klientų lojalumas ir darbuotojų išlaikymas, kas mažina organizacijų patiriamas sąnaudas ir didina organizacijų pelną.

Taip pat pabrėžiama, kad organizacijos, kuriose vadovaujamosi tvaraus darbuotojo karjeros modelio principais, išsiskiria darbuotojų motyvuotumo ir įsitraukimo aspektu. Tvarumo užtikrinimas organizacijoje suteikia pagrįstą darbuotojo lojalumą organizacijai, naudą organizacijai didinant produktyvumą ir kūrybingumą. Taip pat tvari karjera sąlygoja žemesnį galimo sukčiavimo ar netinkamai vykdomų pareigų lygį (Greenhaus ir Kossek, 2014). Be to, darbuotojai yra labiau linkę plėtoti ir dalyvauti ilgalaikiuose projektuose, kurie turi didesnę grįžtamąją vertę. Suteikiant darbuotojams tvarios karjeros galimybes auga darbuotojų noras likti su organizacija ilgesnį laiką ir stiprėja motyvacija atlikti tiesiogines darbo funkcijas ir aktyviai įsitraukti į organizacijos bendruomenę, rekomenduoti ją ir tuo pačiu stiprinti organizacijos įvaizdį visuomenėje, tad jaučiama abipusė nauda.

Būtina pabrėžti darbuotojui svarbų tvarios karjeros aspektą - sveikų darbo sąlygų sudarymą. Sveikos darbo sąlygos skatina pastovią ir ilgalaikę darbuotojų darbo kokybę, darbuotojo produktyvumo ir atliekamo darbo kokybės ilgalaikiškumą. Dauguma kompanijų deklaruoja prisiimančios socialinę atsakomybę už darbuotojų saugias ir sveikas darbo sąlygas ir jas palaipsniui gerinantys, siekiant patenkinti darbuotojo interesus, o tai ir yra proaktyvus bei strateginis kelias tvarumo stiprinimui (Ehnert, 2009). Darbuotojui svarbiais aspektais tampa palankių psichologinių ir fizinių sąlygų sudarymas. Šias sąlygas apima: darbuotojo gerovės, komforto, saugių sąlygų užtikrinimas darbo aplinkoje, darbo ir asmeninio darbuotojo gyvenimo balansas, streso mažinimas ir probleminių situacijų vengimas.

Akcentuotina, kad dažnai organizacijos ir darbuotojai skiria skirtingus tvarios karjeros aspektus, skiriasi pateikiamų veiksnių prioritetų svarba. Pavyzdžiui, Asuquo ir Inaja'os (2013) atliktas tyrimas, kuriama buvo siekiama aiškintis tvarios darbuotojo karjeros veiksnių svarbą, parodė skirtingą organizacijos ir darbuotojo pateikiamų tvarios karjeros veiksnių prioritetiškumą. Atliktame tyrime

dalyvavo 210 darbuotojų tiek iš privataus, tiek iš viešojo sektoriaus organizacijų ir 66 skirtingų organizacijų. Tyrimo metu respondentai turėjo sureitinguoti tvarią karjerą palaikančius ir darbuotojų gebėjimą įsidarbinti didinančius veiksnius. Tyrimas atskleidė, jog darbuotojų nuomone, svarbiausiais veiksniais laikytini: orientacija į tikslus (93%), karjeros planavimas (90%), rizikos prisiėmimas (86%), nuolatinis mokymasis (85%), ryšių mezgimas (78%), komandinis darbas (63%), atkaklumas (76 %), lankstumas (69%) optimizmas (65%), darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (24%), karjeros adaptacija (21%) ir finansinės paskatos (14%). Organizacijų veiksmų reitingas pasiskirstė taip: orientacija į tikslus, nuolatinis mokymasis, karjeros adaptacija, karjeros planavimas, ryšių mezgimas, atkaklumas, komandinis darbas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, lankstumas, rizikos prisiėmimas, optimizmas ir finansinės paskatos. Pastebima, jog didžiausias reitingų skirtumas išryškėja vertinant karjeros adaptaciją, kurią organizacijos laiko svarbesne nei darbuotojai, taip pat vyrauja skirtingas požiūris į optimizmą, darbuotojai šį veiksnį reitinguoja aukščiau. Tačiau požiūris į svarbiausius ir mažiausiai aktualius veiksnius tarp organizacijų ir darbuotojų yra visiškai vienodas, tai yra, aukščiausiai abiejų suinteresuotųjų darbo pusių vertinama orientacija į tikslus, tuo tarpu žemiausiai finansinės paskatos.

Nors tvarios karjeros formavime dalyvauja dvi suinteresuotos šalys, t.y. organizacija ir darbuotojas, tačiau kartais nepagrįstai nuvertinamai darbuotojo svarbas. Tuo tarpu, tvarios karjeros formavimą sąlygoja paties darbuotojo individualus indėlis bei jo pastangos. Pripažįstant, kad karjeros formavimas yra darbuotojo ir organizacijos bendros veiklos rezultatas, kyla klausimas kiek darbuotojas yra atsakingas už savo tvarią karjerą. Būtina pagrįsti darbuotojo proaktyvios asmenybės bei proaktyvaus elgesio svarbą tvarios karjeros kūrimui, t.y. darbuotojo gebėjimui įsidarbinti, jo sveikatai, laimei ir produktyvumui užtikrinti bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansui išlaikyti.

Literatūroje akcentuojama, kad svarbu, jog darbuotojas gebėtų kryptingai valdyti situaciją atsirandant nenumatytiems aplinkos pokyčiams. Taip pat būtina prisiimti atsakomybę, veikimo iniciatyvą ir gebėti ne tik prisitaikyti, bet ir imtis proaktyvių veiksmų (Crant, 2000). Tai rodo proaktyvumo svarbumą. Teigiama, jog proaktyvios asmenybės daro didelę įtaką sėkmingai darbuotojo karjerai, pabrėžiama proaktyvumo svarba dėl darbuotojo iniciatyvumo, jų naujų idėjų generavimo, rizikos prisiėmimo veiksmų, kurie šiuolaikinėse organizacijose vertinami kaip itin palankūs darbuotojo būdo bruožai (Parker ir Collins, 2010).

Mokslininkų atlikti karjeros ir proaktyvumo sąsajos tyrinėjimai, atskleidžia egzistuojantį šių sričių tarpusavio ryšį, teigiama, jog darbuotojo proaktyvumas veikia tris tarpusavyje itin susijusius ir vienas kitam stiprią įtaką darančius aktualius darbuotojui aspektus (Seibert, Kraimer ir Crant, 2001):

- darbuotojo darbo užmokestį; (atitinkamai darbuotojo dedamoms pastangoms organizacijos yra linkusios mokėti priedus, premijas už darbuotojo iniciatyvą, siūlomus sprendimus, idėjas; taip pat keičiantis darbo pozicijoms atitinkamai kinta ir pagrindinis darbuotojo gaunamas uždarbis);
- karjeros judėjimui (pastebimas darbuotojo proaktyvumo ir darbo pozicijų keitimas, judėjimas darbo pozicijose vertikaliai ar horizontaliai);
- pasitenkinimui karjera (organizacijos pastebėdamos dedamas darbuotojo pastangas yra linkusios sudaryti palankias ir motyvuojančias darbo sąlygas, kas lemia darbuotojo norą likti organizacijoje).

Seiberto ir kt. (2001) atlikto tyrimo metu buvo nagrinėjama proaktyvios asmenybės sąsajos su karjeros sėkme. Tyrimo duomenys buvo renkami internetinės apklausos būdu, iš viso iš 180 buvusių Midwesterno universiteto studentų. Autoriai kaip proaktyvią asmenybę atspindinčius veiksnius skyrė darbuotojo polinkį išsakyti savo nuomonę, inovacijų siekį, politines žinias, karjeros iniciatyvumą, tuo tarpu karjeros sėkmei apibūdinti pasitelkė tris anksčiau jau įvardytus veiksnius: darbo užmokesčio progresą, karjeros judėjimą per pastaruosius dvejus metus ir pasitenkinimą karjera. Atliktas tyrimas parodė teigiamas proaktyvių veiksmių ir karjeros sėkmės koreliacijas. Neigiamas požiūris, pasak tyrėjų, vyrauja tik darbuotojo polinkyje išsakyti savo nuomonę, kadangi jis dažnai siejamas su kritiškumu, todėl gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką karjeros sėkmei. Seiberto (2001) atlikto tyrimo trūkumas - maža respondentų imtis. Tam įtakos turėjo tai, kad tyrimas buvo atliekamas du kartus dviejų metų laikotarpyje (1997 ir 1999). Taip pat į tyrimą buvo įtraukiami tik pilnu etatu dirbantys darbuotojais, siekiant atskleisti reprezentatyvesnius duomenis, o tai lėmė mažą klausimynų grįžtamumą.

Fulleris ir Marleris (2009) taip pat nagrinėjo proaktyvumo ir darbuotojo karjeros sėkmės sąsajas. Pastebėta stipri teigiama koreliacija tarp darbuotojo proaktyvumo ir karjeros sėkmės. Atlikto tyrimo metu atkreiptas dėmesys į proaktyvumo sąsajas su stipria darbuotojo mokymosi orientacija ir jo gebėjimu prisitaikyti. Fulleris ir Marleris (2009) kalbėdami apie mokymosi orientaciją ir proaktyvumo ryšį yra linkę jį pateikti kaip darbuotojo inovacijų siekį, taip pat darbuotojo siekį priimti savarankiškus sprendimus. Todėl proaktyvumas neatsiriboja nuo rizikos prisiėmimo faktoriaus.

2005 m. atliktame tyrime buvo tirta individo asmens būdo bruožų tokių kaip: proaktyvumo, atvirumo patirčiai, neurotizmo, sąžiningumo ir kt. sąsaja su pasitenkinimu karjera (Ng, Eby, Sorensen ir Feldman, 2005). Atliktame tyrime nustatyta itin stipri proaktyvumo ir karjeros pasitenkinimo koreliacija, todėl galima kelti prielaidą, jog proaktyvumas yra vienas kertinių veiksmių darbuotojo karjeros formavime, (Ng ir kt., 2005).

Pabrėžtina, jog kintant karjeros požiūriui mokslininkai akcentuoja, jog darbuotojo tvarios karjeros formavime ir valdyme dalyvauja tiek organizacija, tiek pats darbuotojas, tačiau darbuotojas

turi prisiimti didesnę savo karjeros atsakomybę, imtis daugiau iniciatyvos ir aktyvių veiksmų, todėl šiame darbe bus nagrinėjama ir gilinamasi tik į darbuotojo indėlį formuojant tvarią karjerą, atskleidžiami jo lūkesčiai ir interesai formuojant tvarią karjerą.

Proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros sąsajos aspektai mokslinėje literatūroje yra nagrinėjami (Searle, 2011, Seibert ir kt., 2001), tačiau vis dar stinga aiškumo ir konkretumo dėl tvarios karjeros dedamųjų, kokios yra tvarios karjeros dedamosios ir koks jų turinys. Be to, analizuojant organizacijos atsakomybę už tvarią karjerą, pasigendama darbuotojo įnašo akcentavimo, pabrėžiant proaktyvumo svarbą.

Atlikta skirtingų atliktų tyrimų teorinė analizė ir pateiktos teorinių ir praktinių tyrimų įžvalgos skatina toliau nagrinėti ir gilintis į proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros tematikas, tirti jų tarpusavio ryšį, kadangi atlikti tyrimai galutinai nepateikė vieningos nuomonės.

Pirmiausiai, atlikti proaktyvumo tyrimai apėmė tik mažą dalį respondentų, dalyje tyrimų gaunant duomenis nebuvo laikomasis atsitiktinės tikimybės principų, todėl tyrimai negali būti taikomi visai darbo rinkai. Tuo tarpu tvarios darbuotojo karjeros tematika atlikti tyrimai iš esmės buvo atliekami tik teorinio pobūdžio studijų principu.

Antra, tyrimai atlikti žvelgiant iš skirtingų perspektyvų, vienuose tyrimuose kalbant apie proaktyvumą žvelgiama tik iš darbuotojo asmenybės savybių pusių, nėra įtraukiama proaktyvi elgsena, taip pat karjeros sėkmė skirtingų autorių interpretuojama skirtingai.

Tyrimus sunkina skirtingas autorių požiūris, kadangi pateikiamos skirtingos proaktyvumą ir tvarią darbuotojo karjerą apibūdinančios sąvokos. Siekiant vieningos nuomonės buvo peržiūrėta šiuolaikinė literatūra, pateikianti proaktyvumo ir tvarios karjeros sampratą, veikimo principus, jiems įtaką darančius veiksniai. Todėl naujai tiriant darbuotojo proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros sąsajas ypač svarbu parinkti patikimas ir pagrįstas jų matavimo dimensijas, išgryninti elementus.

2. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO IR TVARIOS DARBUOTOJO KARJEROS TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Požiūrio į darbuotojo karjerą kitimas

Karjeros sąvoką skirtingai pateikia daugelis autorių. Pagal Petkevičiūtę (2013), ji apibrėžiama kaip stimulas, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir tęsiasi visą darbuotojo gyvenimą, nepaisant organizacijų kaitos. Tuo tarpu Asuquo ir Inaja (2013) kalbėdami apie karjeros vystymą jos sąvoką apibrėžia kaip procesą, apimančią mokymąsi, įgūdžių tobulinimą visą gyvenimą.

Karjeros sąvoka ir jos valdymo reikšmė smarkiai keitėsi. Anksčiau karjeros formavime pagrindinius vaidmenis prisiėmė organizacija, darbuotojo valios išklauskymas priklausė tik nuo užimamo socialinio statuso organizacinėje struktūroje ir turėjo pakankamai nežymų indėlį modeliuojant karjeros planą (Petkevičiūtė, 2013). Organizaciniai pokyčiai priklausė nuo aiškių taisyklių ir visuomenėje nusistovėjusių normų, ir tik vėliau imta apie karjeros vystymą kalbėti kaip apie darbo ir socialinio, asmeninio gyvenimo integraciją (Žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Karjeros sąvokos kaita (sudaryta pagal Marchant, 2013; Petkevičiūtė 2013; Surgėlienė ir Bankauskienė, 2014)

| Laikotarpis | Bruožai |
|----------------|--|
| Iki XIX a. | <ul style="list-style-type: none"> • Karjeros valdymo modelis statiškas, nėra lankstumo darbuotojo karjeros atžvilgiu • Mažas domėjimasis asmens karjeros poreikiais • Karjeros vystymas priklauso tik nuo organizacijos • Darbuotojai karjeros planuose atlieka tik vykdytojo vaidmenį • Sėkmingą karjerą lemia individualūs pasiekimai • Veikla siejama su viena organizacija |
| XIX a. pradžia | <ul style="list-style-type: none"> • Atsiranda vertikalios karjeros perspektyva • Patirtis įgalima didesnės atsakomybės prisiėmimo ribas |
| XX a. pradžia | <ul style="list-style-type: none"> • Atkreiptas dėmesys į darbuotojų skirtingus interesus, gebėjimus ir įgūdžius • Individualizuojamas požiūris į darbuotojo interesus, vertybes, skirtingus bruožus, jų asmeninių poreikių patenkinimą (ekonominiai, socialiniai, psichologiniai) • Karjeros planavimo procese derinami organizacijos ir darbuotojo reikalavimai, pagalba darbuotojui renkantis tinkamą darbą. |
| XXI a. | <ul style="list-style-type: none"> • Pirmenybė teikiama trumpalaikiams tikslams, nėra numatomi ilgalaikiai karjeros planai, orientuojamasi į greitų sprendimų priėmimą • Orientacija į asmeninę, o ne organizacinę karjerą • Ieškoma darbo/ asmeninio gyvenimo balanso • Nenutrūkstamo mokymosi svarba, ugdymo programos kuriamos nacionaliniu lygiu • Darbuotojų integracijos psichologinė, profesinė svarba |

Karjera gali būti nagrinėjama per skirtingas perspektyvas, kurios mokslinėje literatūroje yra išskiriamos į įvairias kategorijas (Petkevičiūtė, 2013, Greenhaus ir Callanan, 2009):

- Portfelio karjera – tai karjera orientuota į savo srityje jau turinčius tam tikrus pasiekimus specialistus, norintys toliau tobulėti ir siekti toje pačioje srityje. Šios perspektyvos bruožas asmens ir

organizacijos ryšių palaikymas pildant kompetencijų profilį ir nepriklausomybės išlaikymas bei karjeros plėtojimas norima linkme.

- Ribų neturinti karjera – darbuotojai aktyviai reiškiasi, išnaudoja mokymosi galimybes, darbo perspektyvas, kurios įvardijamos kaip karjeros galimybės, tačiau yra ganėtinai neapibrėžtos.

- Naujoji karjera – išskirtinis bruožas karjeros perkėlimas iš vienos į kitą organizaciją ar profesinės srities kaita, kuomet pradeda rasti horizontalios karjeros užuomazgos. Atsiranda nuolatinis mokymosi poreikis, individualizuotas karjeros valdymas.

- Horizontali karjera – karjeroje derinami organizacijos ir darbuotojo poreikiai, kuomet organizacijos vaidmuo yra jos skatinimas. Kuriamos skatinimo sistemos, individualizuojama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Neretai tokia karjera peržengia organizacijos ar net šalies ribas.

- Lego karjera – darbuotojai – laisvieji agentai. Vyrauja darbuotojų kaita, neprisiršama prie vienos organizacijos, nėra nuolatinių, ilgalaikių darbo sutarčių. Tokie darbuotojai pasižymi profesionalumu, teikia siauras specializuotas nestandartines paslaugas, visą laiką yra linkę mokytis, konkuruojant dėl užsakymų būtina taikyti inovatyvius metodus, tad žinių atnaujinimas vienas svarbiausių šių specialistų bruožas.

- Proteininė karjera – šioje perspektyvoje atsiranda asmens svarba, patį procesą kontroliuoja pats darbuotojas. Perspektyvoje išryškėja savimonės ir savęs pažinimo svarba, nuolatinė saviugda, pagal kurią pats darbuotojas kontroliuoja karjeros kryptį.

- Chroniškai lanksti karjera – tai šiuolaikinė karjera, kurioje išryškėja nuolatinis poreikis keisti darbus, jų turinį tiek migruojant tarp organizacijų, tiek keičiant profesijas. Tai skatina gilinti profesines žinias įvairiose srityse, plėsti kompetencijų profilį, nuolat atsinaujinti.

- Chaotinė karjera – perspektyvoje išryškėja karjeros sampratos ir sąlygojančių veiksnių chaotiškumas, jų nenuspėjamumas, kuomet karjerai įtaką daro tiek asmens individualūs veiksniai, tiek organizaciniai procesai ir aplinkos veiksniai, kuriuos sunku prognozuoti, todėl teigiama, kad karjeros sėkmę lemia ne tik planavimo pastangos, bet ir asmens įsitraukimas į vykstančius procesus. Išskiriama savianalizės ir savimonės svarba.

Kadangi yra daugybė galimų karjeros tipų būtina akcentuoti darbuotojui svarbius veiksnius. Nagrinėjant darbuotojui karjeroje svarbius veiksnius pastebėta, kad visų pirma darbuotojai turi imtis savianalizės ir teikti tik tikslią informaciją apie save organizacijai. Svarbu atkreipti dėmesį, jog darbuotojų poreikiai skirtingais karjeros vystymosi laikotarpiais yra skirtingi, tačiau dažniausiai išryškėja trys darbuotojų interesų kategorijos (Greenhaus, Callanan ir Godshalk, 2009):

- Socialiniai – šiuos interesus apima darbuotojo gerovės organizacijoje užtikrinimas, sėkmingas adaptacijos procesų laikymasis, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, darbuotojo socialinis pripažinimas kolektyve, tarp vadovų bei karjeros galimybių suteikimas.

- **Moraliniai** – apima darbuotojo pasitenkinimą darbu, jo turiniu, užduočių kiekiu, lanksčių darbo sąlygų suteikimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimą, psichologinį darbo klimatą.

- **Ekonominiai** – tai finansinė darbuotojo interesų pusė (darbo atlygis, premijos priedai), kompetencijų ir įgūdžių tobulinimo sąlygų sudarymas, socialinių garantijų užtikrinimas.

Pastebima tendencija, jog karjera tampa mažiau struktūrizuota bei suvaržyta ir labiau nenuspėjama. Lentelėje (žr. 2 lentelė) pateikiami karjeros valdymui įtaką darantys pokyčiai iš asmens perspektyvos.

2 lentelė. Karjeros valdymo tendencijos darbuotojo perspektyvomis (pagal Greenhaus ir kt., 2009)

| Veiksniai | Darbuotojo perspektyva |
|-------------------------------------|---|
| Augantys lūkesčiai | Nauji darbuotojai dažnai tikisi nerealių lūkesčių, nepamatuoja savo galimybių ir gebėjimų, o tai skatina jų nusivylimą ir nepasitenkinimą darbu ir organizacija. Efektyvaus karjeros plano sudarymas vienas būdų spręsti lūkesčių ir jų atitikimo su siūlomu darbu galimybes. |
| Nepriklausomybės siekis | Tai vienas pagrindinių darbuotojų siekių šiandieninėje organizacijoje. Siekis pačiam nusistatyti darbų atlikimo eiliškumą, savarankiškas darbo laiko planavimas bei laisvė individualiai rinktis užduotis. |
| Mažėjantis lyčių vaidmuo | Laipsniškai mažėjantis lyčių pasiskirstymas bei didesnis lankstumas tarp profesijų. |
| Suderinamumas su asmeniniu gyvenimu | Darbuotojui svarbu finansinis skatinimas, iššūkiai, pripažinimas, vadovo dėmesys, tačiau svarbiu aspektu tampa ir šeima bei asmeninis gyvenimas, todėl viršvalandžiai, didelis darbo krūvis gali daryti įtaką darbuotojo nepasitenkinimui. |
| Karjeros poreikių įvairovė | Darbuotojų poreikiai vertybės skiriasi, todėl jų motyvavimas ir lūkesčių pasitenkinimas turi būti svarstomas individualiai. |

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinė karjeros sąvoka nuolatosa kinta. Organizacijos siekdamas išlaikyti darbuotojus turi orientuotis į darbuotojų interesų patenkinimą, atsižvelgti į jų lūkesčius bei kintančias aplinkos sąlygas. Siekiama tenkinti darbuotojų tiek ekonominius, tiek moralinius ir socialinius lūkesčius.

2.2. Darbuotojo tvarios karjeros samprata ir charakteristikos

Norint suprasti tvarios darbuotojo karjeros reikšmę ir svarbą tiek darbuotojui, tiek organizacijai svarbu apibrėžti tvarumo sąvoką. Skirtingas autorių požiūris pateikiamas žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lentelė).

| Autoriai | Sąvoka |
|---|---|
| Van der Heijdjen, De Vos (2016). | Reiškia ilgai besitęsiantį ar galintį ilgai tęstis dalyką, kuris gali būti naudojamas be išsekimo ar visiško sunaikinimo. |
| Docherty ir kt. (2009) | Tokia pasaulėžiūra, pagal kurią žmonės turėtų siekti įgyvendinti savo poreikius, nepažeidžiant ir neišnaudojant išteklių ateities kartoms leisiančių įvykdyti jų poreikius. |
| Latzke, Schneidhofer, Pernkopf, Rohr ir Mayrhofer (2015). | Dabartinės kartos poreikių patenkinimas, nepažeidžiantis ateities kartų poreikių. |
| Pfeffer (2010). | Materialinių ir fizinių išteklių tausojimas ir saikingas naudojimas, subalansuotas jų taikymas nepažeidžiant būtino disbalanso. |

Mokslinėje literatūroje tvarios darbuotojo karjeros samprata yra pakankamai nauja. Pagrindiniai tokios karjeros aspektai organizacijos ir individo poreikių išsiaiškinimas, jų suderinimas, bendras karjeros plano formavimas, sudarant darbuotojui sąlygas karjerai, jo nuolatiniam atsinaujinimui, saugumui ir garantijų užtikrinimui. Detalesnė skirtingų autorių tvarios darbuotojo karjeros sąvokų įvairovė pateikiama lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Tvarios darbuotojų karjeros sąvoka

| Autoriai | Sąvoka |
|---|--|
| Newman (2011). | Remiantis bendrąja sąvoka tvarumo karjera reiškia saugoti ir puoselėti, kuriant žmogiškąją karjeros plėtrą, kai dėmesys sutelkiamas balanso išlaikymui. |
| Kossek Valcour ir Lirio (2012). | Tai karjeros valdymo praktika ir politika leidžianti darbuotojams išlaikyti teigiamą balansą karjeros, šeimos ir asmens vaidmenyse. |
| Greenhaus ir Kossek (2014). | Norėdami sukurti tvarią karjerą, kurioje energija ir varomosios jėgos išlieka aukštos, darbuotojams reikia siekti karjeros, kuri apimtų pasitenkinimą asmeniniame ir šeimos gyvenime ir atneštų balansą tarp darbo ir namų. |
| Van der Heijden ir De Vos (2015). | Tvari karjeros samprata apibrėžiama kaip skirtingos individo karjeros patirtys, įgytos per tam tikrą laiką, skirtingose socialinėse erdvėse, ir apibūdinta individualiai skirtingų organų. |
| Latzke ir kt. (2015) | Tai perspektyvi (atnaujinama, lanksti, integruota) karjeros strategija, orientuota į ilgalaikius tikslus ir pagrįsta holistiniu požiūriu. |
| De Hauw ir Greenhaus (2015). | Tai karjera, kuri yra sėkmingai integruota į laimingą asmeninį ir šeimos gyvenimą, suteikianti darbuotojams saugumo ir gerovės jausmą. Tvari karjera, tai karjera, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visa jos laikotarpį ir kuri nedaro neigiamos įtakos darbuotojo asmeninio gyvenimo kontekste. |
| De Prins, De Vos, Van Beirendonck ir Segers (2015). | Tai karjera, kurios valdymas apima visus procesus ir praktiką, susijusius su asmens tobulėjimu, įgyjama darbo patirtimi ir įgūdžiais, su pagarba darbuotojams, abipusių šalių atvirumą atsižvelgiant į darbo santykių tęstinumą. |
| Van der Heijdjen ir De Vos (2016). | Sąvoka suvokiama kaip individo įvairių karjeros patirčių seka, atsispindinti per modelių įvairovės tęstinumą laike, skirtingose socialinėse srityse, būdingą atskiriems individams. |
| Valcour (2015). | Karjera, kuri išlaikoma tam tikrą laiką, ir kuriai yra būdingi plėtros, išsaugojimo ir atnaujinimo aspektai per darbo ir asmens karjeros sąsajas, įskaitant žmogiškąjį ir socialinį kapitalą. |
| Zaniboni, Fraccaroli ir Truxillo (2015). | Karjeros kelias, kuomet asmeniniai individo poreikiai ir siekiai dera su organizacijos ir visuomenės galimybėmis bei apribojimais. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Fleisher, Khapova ir Schipper (2015). | Darbuotojų sąmoningumo didinimas karjeros kelio planavime, žmonių kapitalo stiprėjimas, per stimuliavimą jų sąmoningos karjeros planavime. |
| Lyubomirsky, King ir Diener (2005). | Tai sveikos ir laimingos darbo sąlygos, užtikrinančios darbuotojų ilgalaikę sėkmę, kadangi jos suteikia darbuotojams reikiamą energiją, padeda išlaikyti darbuotojo efektyvumą darbe ilgalaikėje perspektyvoje, tai yra visos karjeros laikotarpiu. |
| Kossek, Valcour ir Lirio (2014). | Tinkamas energijos, pajėgumų, gyvybingumo ir išteklių panaudojimas, siekiant patenkinti esamus ir būsimus organizacijos veiklos poreikius nepakenkiant ekonominei ir psichinei darbuotojų sveikatai. |

Siekiant išsiaiškinti tvarią darbuotojo karjerą lemiančius aspektus, svarbu išgryninti tvarios darbuotojo karjeros dimensijas. Moksliniuose straipsniuose autoriai pateikia skirtingas tvarios darbuotojo karjeros dimensijas, skiria skirtingas šių dimensijų kategorijas ir jų kiekį. 1 priede detalizuotai pateikiamos skirtingų autorių moksliniuose straipsniuose išskiriami tvarią darbuotojo karjerą apibūdinančios dimensijos.

Detalizuojant (1 priedas) pateiktas dimensijas bei skirtingų autorių požiūrių įvairovę, pastebimas itin ryškus išskiriamų tvarios darbuotojų karjeros dimensijų skaičius. Nagrinėtuose literatūros šaltiniuose autoriai buvo linkę išskirti nuo 2 iki 11 tvarią darbuotojo karjerą galinčių lemti dimensijų. Dimensijų skaičius skiriasi, kadangi dalis autorių yra linkę detalizuoti ir smulkinti stambias tvarias darbuotojo karjerai galinčias daryti įtaką dimensijas, tuo tarpu kiti autoriai buvo linkę kalbėti apimdami tik stambesnes kryptis. Pavyzdžiui, De Hauw ir Greenhaus (2015) straipsnyje skiria tik dvi pagrindines dimensijas: gebėjimas įsidarbinti ir darbuotojo sveikata, tačiau pateikiami dimensijų aprašymai bei apibūdinimai kartu sąlygoja tai, kad yra kalbama kartu ir apie darbuotojo ir asmeninio gyvenimo balansą (vengiama streso, per didelio darbo krūvio, viršvalandžių) bei lankstumą ir mokymąsi, kadangi gebėjimo įsidarbinti dimensijoje akcentuojamas darbuotojo atsinaujinimas, įgūdžių ugdymas. Nagrinėjant skirtingų autorių pateikiamus dimensijų pavadinimus bei jų apibrėžimus pastebimos skirtingai dalies autorių interpretuojamos sąvokos, pavyzdžiui dimensija užtikrinanti asmeninio gyvenimo suderinimą, emocinę ir psichologinę darbuotojo gerovę Latzke ir kt. (2015) apibrėžia kaip vientisumą, tačiau kituose straipsniuose panašios charakteristikos vyrauja darbuotojo ir asmeninio gyvenimo balanso bei darbuotojo sveikatos dimensijose. Todėl iš dalies skirtingas autorių suvokimas, sąvokų pateikimas sąlygoja daugybės skirtingų dimensijų atsiradimą.

Dažniausiai kalbant apie tvarią karjerą autorių skiriama mokymosi charakteristika. Ją akcentuoja beveik visų nagrinėtų straipsnių autoriai. Daugumoje sąvokų pabrėžiama darbuotojo kompetencijų gilinimas, naujų įgūdžių įgijimas siekiant, kad darbuotojas išliktų konkurencingas darbo rinkoje. Asuquo ir Inaja (2013) aprašydami mokymosi charakteristiką akcentuoja darbuotojo iniciatyvumo ir jo savimonės svarbą. Tai yra pačio darbuotojo norą ir savarankiško mokymosi inicijavimą, siekiant išlaikyti turimos kvalifikacijos lygį ir ją kelti. Valcour (2015) tuo tarpu akcentuoja kartu ir vidinių organizacijos mokymų svarbą. Sąvoką pateikia kaip Nuolatinis mokymasis tarp organizacijos darbuotojų, patirties perėmimas iš kolegų bei įgūdžių tobulinimas dalyvaujant vidiniuose išoriniuose

nuo organizacijos dalykiniuose renginiuose. Latzke ir kt., (2015) pateikiamoje mokymosi sąvokoje pabrėžiama darbuotojo lankstumo svarba, tai yra akcentuojama ne tik darbuotojo įgūdžių, žinių tobulinimas, bet ir lankstumo, greitos reakcijos svarba. .

Taip pat autoriai kalbėdami apie tvarią karjerą skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimo charakteristiką. Ši charakteristika išskiriama devynių nagrinėtų autorių straipsniuose. Autoriai šią sąvoką apibūdina labai panašiai, apibrėžimuose dažniausiai akcentuojamas darbuotojo ir organizacijos vertybių, tikslų atitikimas, derybos tarp suinteresuotųjų pusių, produktyvaus darbo atlikimas, randant bendrą abiem pusėms palankų sprendimą. Pavyzdžiui, Van der Heijden ir De Vos (2015) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoką pateikia kaip organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimas, kuomet patenkinami abiejų šalių interesai, išlaikomas asmens ir darbo balansas. Tuo tarpu kiti autoriai yra linkę akcentuoti organizacijos dėmesingumą darbuotojui, vadovo dėmesio rodymą darbuotojams Newman (2011).

Darbuotojo lankstumo charakteristika buvo skiriama septyniuose nagrinėtuose šaltiniuose. Nagrinėjant sąvoką pastebimas autorių siekis akcentuoti darbuotojo greitą reakciją, galimų pokyčių numatymą ir ruošimąsi jiems. Valcour (2015) yra linkusi akcentuoti mokymosi svarbą lankstumui įgyti, todėl pateikia tokią lankstumo sąvoką: Mokymosi ir atsinaujinimo pagalba darbuotojas geba lanksčiai reaguoti į pokyčius, priimti tinkamus sprendimus. Kiti autoriai kalbėdami apie darbuotojo lankstumą akcentuoja darbuotojo siekį prisitaikyti ne tik prie organizacinių, bet ir asmeninių pokyčių, tai yra šeimyninio statuso kitimo, šeimyninės sudėties, amžiaus, išsilavinimo ir kt.

Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti glaudžiai siejamas su darbuotojo iniciatyvumu ir mokymosi orientacija. Tai darbuotojo nuolatinis atsinaujinimas, tobulėjimas ir lankstumas įgalinantis darbuotoją prisitaikyti sparčiai kintančiomis sąlygomis (Arthur ir Rousseau , 2001). Tuo tarpu Asuquo ir Inaja'os (2013) pateiktoje sąvokoje pabrėžiamas darbuotojo įsitraukimas į karjeros planų sudarymą, taip pat jo kryptingumas ir nuoseklus tikslų siekis.

Tvari karjera apima ir darbuotojo saugumo charakteristiką. Dalis autorių akcentuoja vien tik materialinės gerovės užtikrinimą, kiti yra linkę įtraukti ir psichologinę gerovę, pavyzdžiui Ehnert (2009). Kiti autoriai pabrėžia darbuotojo ilgalaikiškumą ir produktyvumą, pavyzdžiui, Asuquo ir Inaja'os (2013) pateiktoje sąvokoje pabrėžiamas darbuotojo siekis išlikti finansiškai stabiliam ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant išlaikyti darbo produktyvumą, ši sąvoka glaudžiai yra siejama su darbuotojo sveikatos išlaikymu.

Vyraujant itin skirtingam tvarią darbuotojų karjerą nagrinėjusių autorių požiūriui bei individualiam jų dimensijų skyrimo kiekiui žemiau pateikiama susisteminta lentelė (žr. 5 lentelė), atspindinti nagrinėtų autorių išskiriamus tvarios darbuotojų karjeros dimensijų panašumus bei skirtumus.

5 lentelė. Tvarios darbuotojo karjeros skirting autorių skiriamų veiksmų palyginimas

| Dimensijos | Autoriai | | | | | | | | | | | | Viso: |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|---|------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------|--|----------------|----------------------------|-------|
| | Van der Heijden ir De Vos (2015). | Latzke, Schneider, Pernkopf, Rohr, ir Mayrhofer (2015). | De Prins, De Vos, Van Beirendonck ir Segers (2015). | De Hauw ir Greenhaus (2015). | Valcour (2015). | Greenhaus ir Kossek (2014). | Kossek, Valcour, Lirio (2014). | Asuquo ir Inaja (2013). | Newman (2011). | O'Neil, Hopkins, Bilimoria ir Schalk (2010). | Ehnert (2009). | Arthur ir Rousseau (2001). | |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | + | + | + | | | + | + | + | + | + | | + | 9 |
| Mokymasis | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | + | | 10 |
| Saugumas | | | | | | + | + | + | | | + | | 4 |
| Darbuotojo pripažinimas | + | | | | | | | | + | | | | 2 |
| Poreikių individualizavimas | | | + | | | | | + | | | | | 2 |
| Parama karjeros valdyme | | | + | | | | | | | + | | | 2 |
| Pagarba | | | + | | | | | | | | | | 1 |
| Atvirumas | | | + | | | | | | | | | | 1 |
| Tęstinumas | | + | + | | | | | | | | | | 3 |
| Darbuotojų įtraukimas | | | + | | | | | + | | + | | | 3 |
| Gebėjimas įsidarbinti | + | + | + | + | | | | + | | | | + | 6 |
| Darbuotojo sveikata | | + | + | + | | | | + | | | + | + | 6 |
| Lankstumas | | + | | | + | + | + | + | + | + | | | 7 |
| Organizacinis įsipareigojimas | | | | | + | | | | | | | | 1 |
| Laimė | + | + | | | + | | | + | | | | | 4 |
| Produktyvumas | + | | + | | + | | | + | | | | | 4 |
| Rizikos priėmimas | | | | | | | | + | | | | | 1 |
| Vientisumas | | | | | | | | | + | | | | 1 |
| Didžiausios ŽK vertės pasiekimas | | | | | + | | | | | | | | 1 |
| Planavimas | | | | | | | | + | | | | | 1 |
| Komandinis darbas | | | | | | | | + | | | | | 1 |
| Tinklai | | | | | | | | + | | | | | 1 |

Pagal pateiktą detalizuotą skirtingų autorių lentelę (Žr. 5 lentelė) dažniausiai išskiriamomis laikytinos 7 dimensijos, tai: mokymasis ir tobulėjimas (10), darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (9), gebėjimas įsidarbinti (6), darbuotojo sveikata (6) ir saugumas (4), produktyvumas (4), laimė (4). Kaip kertines dimensijas reikėtų laikyti penkias pagrindines grupes: darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, gebėjimą įsidarbinti, laimę, produktyvumą ir darbuotojo sveikatą, kadangi likusios dimensijos glaudžiai siejamos ir yra tam tikra dalis jau prieš tai įvardintų dimensijų. Todėl siekiamame sudaryti tvarios darbuotojo karjeros modelyje bus pateikiamos šios trys dimensijos, kuomet darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoje bus aptariamas darbuotojo saugumas per finansinius darbuotojo lūkesčius, per gebėjimo įsidarbinti dimensiją bus detalizuojama darbuotojo lankstumo ir prisitaikymo svarba, įtraukiant darbuotojo nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi.

Apibendrinant galima teigti, kad literatūroje pateikiami skirtingi tvarios karjeros apibrėžimai. Šiame darbe tvari karjera suprantama, kaip karjera, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visa jos laikotarpį ir kuri nedaro neigiamos įtakos darbuotojo asmeninio gyvenimo kontekste. Remiamas De Hauw ir Greenhaus skiriama tvarios karjeros samprata, kurioje teigiama, kad tvari karjera, tai karjera, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visa jos laikotarpį ir kuri nedaro neigiamos įtakos darbuotojo asmeninio gyvenimo kontekste. Analizuojant tvarios karjeros dimensijas, išryškėja dimensijų įvairovė ir skirtingas jų apibūdinimas. Tačiau kertinėmis tvarios karjeros dimensijos laikytinos: gebėjimas įsidarbinti, sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

2.3. Darbuotojo proaktyvumas kuriant tvarią karjerą

Nepaisant daugelio iš darbuotojo perspektyvos kylančių veiksnių, galinčių daryti įtaką tvariai darbuotojo karjerai, labiausiai mokslinėje literatūroje akcentuojamas ir išskiriamas iš darbuotojo pusės atsirandantis veiksnys formuojant karjerą tai – proaktyvumas. Daugelis mokslininkų pritaria proaktyvumo svarbai tiriant karjerą ir jos sėkmę įtakojančius veiksnius (Seibert, 2001). Žinoma dėmesys kalbant apie proaktyvumą koncentruojamas daugiau proaktyviam elgesiui nei tiesiog proaktyviai asmenybei. Teigiama, jog bet koks elgesys gali būti laikomas proaktyviu, tačiau būtina gebėti proaktyvumą kreipti teigiama linkme. Žemiau esančioje lentelėje išskiriamos skirtingų autorių pateikiamos proaktyvumo sąvokos (žr. 6 lentelė).

6 lentelė . Proaktyvumo sąvoka

| Autoriai | Sąvoka |
|--------------------------|--|
| Parker ir Collins (2010) | Kuomet identifikuojami pagrindiniai elementai galintys padėti atskleisti ateities situaciją, tai yra poreikius, problemas, būsimus pokyčius. |
| Parker ir Collins (2010) | Situacijos kontroliavimas esant netikėtiems pokyčiams, iniciatyvos ėmimasis, o ne laukimas kol įvyks organizacijai nepalankus įvykis. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Frese ir Fay (2001) | Tai elgesys apima gebėjimą greitai prisitaikyti bei tuo pačiu iniciatyvos ėmimasis, pokyčių inicijavimas |
| Fuller ir Marler (2009) | Tai toks individo veikimas, kai renkantis, kuriant yra veikiama darbo situacija galinti turėti įtakos karjeros sėkmei. |
| Seibert, Kraimer ir Crant (2001). | Tai iniciatyvos ėmimasis atsiradus netikėtoms aplinkybėms ar kuriant naujoves patiems, labiau įtraukiant naujus iššūkius, eksperimentavimą nei pasyvų adaptavimąsi prisitaikant prie esamų sąlygų. |
| Seibert, Kraimer ir Crant (2001). | Toks elgesys charakterizuojamas kaip bendras veiksmų galinčių padėti įvairiose darbinėse specifinėse situacijose ėmimasis ateityje galėsiančių turėti įtakos karjerai. |

Kalbant apie proaktyvumą jis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, pavyzdžiui, pasipriešinamasis elgesys, toks kaip vėlavimas, neatvykimas į darbą. Tačiau kalbant apie proaktyvumą mokslininkai fokusuojasi į teigiamus atvejus tokius kaip asmenines inovacijas, darbų perėmimas savo žinion, karjeros iniciatyvos paėmimas, problemų išvengimas (Frese ir Fay, 2001). Toks proaktyvumas yra nukreiptas darbo sąlygų gerinimui pasiekti, kokybiškų darbo pasirodymo rezultatų užtikrinimui ir ilgalaikiai karjeros sėkmei.

Pabrėžiama, jog yra skiriamas darbuotojo asmenybės proaktyvumas ir elgsenos proaktyvumas (Parker ir kt., 2010).. Detalesnė informacija pateikiama vėlesniuose skyriuose.

2.3.1. Asmenybės proaktyvumas

Proaktyvi asmenybė literatūroje apibūdinama kaip asmuo gebantis nevaržomai situacijos ir išorinių jėgų, veikti ir daryti įtaką aplinkos pokyčiams (Fuller ir Marler, 2009). Teigiama, jog proaktyvią elgseną apima asmens proaktyvumas ir jo iniciatyvos. Pabrėžiama, kad proaktyvus asmuo tai individas nevenkiantis imtis iniciatyvos pokyčiams savo aplinkoje (Grant ir Ashford, 2008).

Proaktyvūs asmenys siekia pokyčių nevaržomi aplinkos veiksmų, tuo tarpu tokiose situacijose pasyvūs asmenys būtų stabdomi ir nutrauktų savo veiksmus ar būtų linkę prisitaikyti nepaisydami savo ir organizacijos interesų (Parker ir kt., 2010).

Mokslininkai yra linkę išskirti veiksmus galinčius daryti įtaką asmens proaktyviam elgesiui. Dažniausiai įvardijami veiksniai (Fuller ir Marler, 2009): atvirumas, sąžiningumas, ekstravertiškumas, orientacija į mokymosi tikslus, savarankiškumas.

Darbuotojo atvirumas pasireiškia, per jo visapusiškumą, norą tobulėti, nebijojamą prisiimti naujovių, taip kartu sprendžiant darbo produktyvumo ar kokybės problemas.

Sąžiningumas, gebėjimas pripažinti daromas klaidas, atviras ir kritiškas požiūris į aplinkinių veiksmus ir savikritika leidžianti tobulėti ir pastebėti turimas spragas, taip nevenkiant naujovių ir numatant ateities viziją.

Ekstravertiškumas, gebėjimas megzti ir palaikyti ryšius tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų. Kontaktų palaikymas gali lemti karjeros perspektyvas, darbuotojo paklausumą rinkoje ir tuo pačiu kuria palankias perspektyvas ne tik asmeniui, dėl asmeninių interesų, bet ir organizacijai.

Orientacija į mokymąsi. Norint tapti patraukliu savo profesijos atstovu, būtina nuolatos gilinti turimas žinias, tobulėti ir susipažinti su naujovėmis aktualiomis turimai profesijai. Noras mokytis atspindi darbuotojo ateities viziją ir parodo darbuotojo iniciatyvumą ir užsibrėžtus tikslus.

Savarankiškumas, gebėjimas darbuotojui pačiam priimti pagrįstus, apgalvotus sprendimus. Puiki orientacija ir vadovavimo įgūdžiai sąlygoja tinkamų sprendimų priėmimą (Fuller ir Marler, 2009).

Žinoma visada asmens proaktyvumo pasireiškimą sąlygoja atsirandančios tam tikros darbinės situacijos, kuomet dažniausiai tenka elgtis greitai ir imtis netikėtų spontaniškų sprendimų, tačiau atviras ir labiau linkęs eksperimentuoti asmuo greičiau priima sprendimus, drąsiau imasi iniciatyvos, taigi tokie sprendimai veda dažnai prie sėkmingos karjeros.

Darbuotojo proaktyvumas vienas veiksnių sąlygojančių karjeros perspektyvų atsiradimą, tačiau, pastebėta, kad asmenybės proaktyvumas turi ir daugiau teigiamų aspektų be karjeros galimybių. Pastebėta (Erdogan ir Bauer, 2005), kad proaktyvūs asmenys yra dažniau patenkinti savo atliekamu darbu, kadangi jie pašalina neigiamus veiksnius savo elgsena. Taip pat, nustatyta, jog jis turi įtakos pasirodymo rezultatams, organizaciniam darbuotojo atsidavimui, tolerancijai stresinėms situacijoms, lyderystės efektyvumui, darbuotojo antrepreneriškumui, inovacijų siekimui, darbuotojo polinkiui ir norui mokytis, tobulėti. Visa tai svarbu organizacijos vystymui ir karjeros galimybėms (Parker ir kt., 2010).

2.3.2. Elgsenos proaktyvumas

Literatūroje paprastai proaktyvus elgesys apibrėžiamas kaip aktyvūs veiksmai įgalinantys darbuotoją sąlygoti savo ar organizacijos pokyčius (Erdogan ir Bauer, 2005). Paprastai apibrėžiami du proaktyvaus elgesio kriterijai leidžiantys jį atskirti nuo reaktyvaus ar pasyvaus elgesio ar tiesiog motyvuotos elgsenos (Grant, Ashford, 2008):

- Veikiantis iš anksto. Tai toks elgesys, kuomet asmenys yra linkę imtis iniciatyvos, veikti pirmi, nevengiantys neišbandytų procesų, veiklos strategijų ar metodų.
- Numatytas poveikis. Elgiamasi turint aiškią viziją, stiprius ketinimus, kurie darytų įtaką sau kaip asmenybei ar aplinkai.

Kalbant apie proaktyvų elgesį Grant ir Ashford (2008) išskiria tris tokio elgesio etapus:

1. Nujautimas, tai yra asmuo nujaučiantis būsimą situaciją ir iš anksto numato ateities rezultatus ir tikslų įgyvendinimą.
2. Planavimas, veiksmų plano sudarymas, veiksmų sekos sudarymas siekiant įgyvendinti užsibrėžtas idėjas.
3. Proaktyvus tikslų siekimas, kuris pasireiškia per elgesį atspindintį siekį gauti savarankiškai nustatytus tikslus.

Proaktyvią elgseną dažniausiai galima pakankamai lengvai identifikuoti ir išskirti tokį asmenį iš darbuotojų kolektyvo, tačiau reikia pastebėti, jog proaktyvus elgesys skiriamas į tris kategorijas (Parker ir Collins, 2010):

- Proaktyvus darbo elgesys (proactive work behavior);
- Proaktyvus strateginis elgesys (proactive strategic behavior);
- Proaktyvus P-E (asmens-aplinkos) atitikimo elgesys (P-E (person-environment) fit behavior)

Pirmojo tipo elgesys nukreiptas į organizacijos vidinę aplinką, siekia ją kontroliuoti ir keisti asmeniui palankia linkme. Antrasis proaktyvaus elgesio tipas yra orientuotas į organizacijos strategijos pokyčius, pritaikant juos pagal išorinę organizacijos aplinką. Trečiasis tipas, tai organizacijos ir darbuotojo atitikimo veiksniai, darbuotojas gali nukreipti elgseną tam tikra linkme siekiant keisti asmenybę prisitaikant prie organizacijos aplinkos, susitapatinti su ja ar norint pasiekti abipusį darbuotojo ir organizacijos kompromisą. Kaip pavyzdys pateikiamos derybos dėl darbo bei karjeros iniciatyvos prisiėmimas. Taigi paskutinytis elgesio tipas yra svarbiausias darbuotojo tvarios karjeros užtikrinimui, kadangi darbuotojo ir organizacijos interesų, vertybių atitikimas bei palaikymas kuria stiprius abipusius grįžtamuosius ryšius, kas sąlygoja darbuotojo lūkesčių patenkinimą bei jo lojalumą ir atsidavimą organizacijai, kadangi dažniausiai renkamas darbuotojo vieta atitinkant individo asmenybę (Parker ir Collins, 2010). Šio tipo asmenys proaktyvumą reikia dėl kelių priežasčių: asmeninių ar organizacijos. Pavyzdžiui, siekdami grįžtamojo ryšio iš organizacijos vadovybės, norėdami dalyvauti mokymuose, kursuose, siekdami greičiau įsitraukti į organizacijos socialinį gyvenimą, taip greičiau adaptuojantis naujoje darbo aplinkoje bei kuriant naudingus ryšius ateičiai (Seibert, 1999).

Elgsenos proaktyvumas kaip jau minėta pasireiškia per darbuotojo asmenines iniciatyvas bei yra glaudžiai siejamos su proaktyvia asmenybe, kadangi iniciatyvos skatina tam tikrą darbuotojų reakciją, poelgius ir galutinę elgseną darbe. Žemiau pateikiamose lentelėse (Žr. 7-11 lentelės) pateikiamos skirtingų autorių išskiriamos detalizuotos proaktyvumo dimensijos.

7 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Crant (2000).

| Dimensijos | Aprašymas |
|---------------------------|---|
| Galimybių identifikavimas | Gebėjimas pastebėti reikšmingus aplinkos veiksnius, analizuoti ir išskirti palankias aplinkybes, sudarančias organizacijai tinkamas sąlygas veikti. |
| Imtis pokyčių, vadovavimo | Nusako asmens siekį inicijuoti pokyčius, siekiant gerinti darbo procesus, organizacijos veiklą. Būdingi iššūkiai ir drąsa eksperimentavimui, naujovių įdiegimui. |
| Tinkamų sąlygų formavimas | Atsiradus palankioms sąlygoms veikti iš organizacijos išorės, gebėjimas inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijos viduje, komandos subūrimas, idėjų argumentavimas ir kt. Tinkamas sąlygas kuriantys veiksniai įtikinantys organizacijos narius asmens sprendimais. |
| Socializacija | Pirmoji įtaka svarbi tiek organizacijai, tiek naujam darbuotojui. Socializacijos proceso esmė supažindinti naują darbuotoją su organizacijos veikla, darbu, gebėti įtraukti, tačiau teigiama, jog naujas aktyviai veikiantis darbuotojas turi didelės įtakos |

| | |
|--|--|
| | organizacijos socializacijos procesų formavimui, jų galimam pokyčiui. Taip pat, pirmasis įspūdis dažniausiai atspindi ar darbuotojas yra linkęs veikti proaktyviai. |
| Grižtamojo ryšio siekimas | Darbuotojas grįžtamojo ryšio gali siekti dviem būdais: 1) klausyti tiesiogiai vadovų; 2) susidaryti įspūdį atliekant stebėjimą, tiriant aplinką ir iš jų daryti savas išvadas. Bet kuris variantas sąlygoja darbuotojo išitraukimą ir jo siekį eiti kartu su organizacija bendro tikslo link, kadangi grįžtamasis ryšys suteikia abipusiai naudingas žinias ką darbuotojas atlieka gerai, o kur reikėtų tobulėti. |
| Gebėjimas įtikinti | Paremtas darbuotojo įtaigumu, pasitikėjimu ir argumentuotu idėjų reiškimu, kadangi šis procesas seka prieš sprendimų priėmimo etapą, todėl yra itin svarbus organizacijai prieš priimant galutinius sprendimus turėti pagrįstas faktais ir statistika idėjas, o ne remtis tiesiog skubotomis, neapgalvotomis idėjomis. |
| Inovacijos | Inovacijos susijęs su gamybos, paslaugų teikimo naudingų ir naujų idėjų įgyvendinimu, įskaitant produktų ar procesų pritaikymą iš išorės organizacijų. Individualių inovacijų prizmėje svarbiu procesu tampa problemos pripažinimu ir naujų ar priimtų idėjų ar sprendimų generavimas. |
| Karjeros valdymas | Darbuotojų iniciatyvos karjeros klausimais rodymas, išitraukimas. Tai yra kuomet asmenys yra linkę aktyviai reikšti nuomonę, domėtis karjeros galimybėmis, o ne pasyviai laukti vadovų pasiūlymų |
| Streso įveikimas/ Problemų prevencija | Iniciatyvus ėmimasis prieš įvykiams įvykstant, stengimasis užkirsti kelią ar sumažinti galimai susidarantią stresinę situaciją. Aktyvus streso įveikimo procesas skiriamas į 5 etapus: 1) išteklių kaupimą, pavyzdžiui, organizacinių įgūdžių patirtis ar socialinė parama iš kolegų; 2) pripažinti, kad potencialiai stresinis įvykis yra tikėtinas; 3) Atpažinti ir įvertinti galimą stresorių; 4) Pirminis elgesio būdas, pastangos skirtos užkirsti kelią arba sumažinti stresą; 5) Grižtamojo ryšio suteikimas ir viešinimas, padėsiantis ateityje vystyti gebėjimus stresinių situacijų prevencijai. |

7 lentelėje pateikta proaktyvumo skiriamos dimensijos pagal Crant (2000). Autorius yra linkęs klasifikuoti dimensijas į siauras sritis ir jų skiria net 9. Pagal autorių akcentuojama darbuotojo gebėjimas pamatyti, identifikuoti galimybes, iniciatyvo ėmimasis atsiradus palankioms sąlygoms, inovacijų siekis ir gebėjimas generuoti idėjas bei įtikinti jomis kitus asmenis. Taip pat akcentuojama grįžtamojo ryšio svarba, tiek jo siekimas iš vadovų ir kolegų apie save kaip darbuotoją, tiek stebėjimas kaip vadovai vertina kitus kolegas.

8 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Seibert, Kraimer ir Crant (2001)

| Dimensijos | Aprašymas |
|---------------------|--|
| Balsas | Gebėjimas inicijuoti organizacijos pokyčius, išsakyti savo nuomonę, ją tinkamai pagrįsti, apima idėjų kūrimo, generavimo etapą. |
| Inovacijos | Akcentuojami organizacijos pokyčiai, tačiau apima jų įgyvendinimo etapą bei dažniausiai yra siejami su darbo efektyvumo didinimu, darbo procesų supaprastinimu. |
| Politinės žinios | Darbuotojai pakankamai žinantys apie politines naujoves išorėje, gali greičiau sąlygoti organizacijai būtinus pokyčius sąlygojamus išorinės aplinkos. Teigiama, jog informacija yra vena socialinės galios sudedamųjų, kas skatina teigiamą tokio darbuotojo reputaciją ir jo galią organizacijai. |
| Karjeros iniciatyva | Įvairių strategijų kūrimas, ambicingumas ir domėjimasis karjeros perspektyvomis organizacijos viduje, įtraukiant karjeros planavimo procesus, įgūdžių ir žinių tobulinimą, konsultavimąsi su vadovais ir kolegomis organizacijos viduje. |

8 lentelėje pateiktos proaktyvumo skiriamos dimensijos pagal Seibert, Kraimer ir Crant (2001). Autoriai linkę skirti 4 pagrindines dimensijas. Autoriai pabrėžia darbuotojo nuomonės išsakymo

svarbą, taip pat inovacijų siekį. Pagal autorius pakankamai aktualu politinės situacijos žinių sekimas, taip gebant išvelgti artėjančias išorines galimybes ar grėsmes. Taip pat identifikuoja karjeros iniciatyvos dimensiją, kurioje pabrėžiama pačio darbuotojo iniciatyvos ėmimasis karjeros planų sudaryme, mokymosi orientacija, siekis atsinaujinti kompetencijas.

9 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Frese ir Fay (2001)

| Dimensijos | Aprašymas |
|--|--|
| Tikslų kėlimasis | Galimų ateities grėsmių ir probleminių situacijų numatymas, gebėjimas juos paversti galimybėmis ir konvertavimas į naujus siekius. |
| Informacijos sisteminimas, situacijos analizavimas | Probleminių situacijų ir sričių organizacijoje numatymas prieš jiems įvykstant, sprendimų pateikimas esant stresinėms, probleminėms situacijoms. |
| Planavimas | Turėti numatytą veikimo planą ir esant palankioms galimybėms jas įgyvendinti. Taip pat, turėti atsarginį variantą iškilus trukdžiams ar esant nenumatytoms aplinkybėms organizacijai palankiausiame plane. |
| Stebėjimas ir grįžtamojo ryšio siekis/ kontrolė | Nuolatos analizuoti ir stebėti aplinką, kontaktuoti su kitais organizacijos nariais, dalinti ir išklausti savo ir kitų pastebėjimais, suteikti atgalinį ryšį ir palaikymą. |

9 lentelėje pateiktos proaktyvumo skiriamos dimensijos pagal Frese ir Fay (2001). Autoriai skiria keturias pagrindines dimensijas tokias kaip: tikslų kėlimasis, planavimas, informacijos sisteminimas, analizavimas ir grįžtamojo ryšio stebėjimas. Autoriai linkę pabrėžti proaktyvaus darbuotojo siekį nuolatos kryptingai siekti išsikeltų tikslų, gebėti analizuoti išorinę ir vidinę aplinkas numatant ateities grėsmes ir galimybes. Taip pat linkę akcentuoti grįžtamojo ryšio darbuotojui svarbą, kuomet stebint aplinkinius darbuotojas analizuodamas situacijas gali koreguoti savo elgesį, darbo atlikimo metodus.

10 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Parker ir Collins (2010)

| Dimensijos | Aprašymas |
|-------------------------|--|
| Vadovavimas | Savaroniškos ir konstruktyvios pastangos imtis iniciatyvos, priimti svarbius sprendimus imtis kaitos nesukeliant stresinių situacijų, pakeisti orientuotą veiklą, siekiant tobulinti procesus. |
| Balsas | Siūlyti naujoviškas idėjas, pasiūlymus dėl pokyčių ir rekomenduoti pakeitimus standartinėms procedūroms. Net kai kiti nesutinka, gebėjimas išdėstyti argumentuotą nuomonę, kalbėjimas apie organizacijos siekį tobulėti ir vystytis. |
| Inovacijos | Elgesys kuriant, generuojant ir įgyvendinant naujas idėjas organizacijose. |
| Problemų prevencija | Savarankiškos iniciatyvos ir išankstinis veiksmų numatymas galintis padėti užkirsti kelią darbo problemų pasikartojimui. |
| Strateginis tyrinėjimas | Aktyviai tirti organizacijos aplinką, rasti būdų, kaip užtikrinti tinkamą sąlytį tarp organizacijos ir jos aplinkos, pavyzdžiui, nustatyti būdus, kaip organizacija galėtų reaguoti į besivystančias rinkas ir aktyviai ieškoti būsimų organizacinių grėsmių ir galimybių sąlygojamų aplinkos. |
| Tikimybė įtikinti | Strategijos formavimas skatinant atkreipti organizacijos dėmesį į pagrindines tendencijas, pokyčius ir įvykius, kurie turi įtakos jos veiklai. |
| Pasiryžimas įtikinti | Aktyvūs veiksmai strategijos formavimui, skiriant pakankamai laiko, energijos ir pastangų duomenų kaupimui ir analizei, siekiant užtikrinti pagrindinių sprendimų |

| | |
|---------------------------|--|
| | priėmimo uztikrintumą. |
| Grįžtamojo ryšio siekis | Informacijos apie savo elgesį rinkimas iš aplinkos, tiesioginis paklausimas vadovams, kolegoms, aplinkos stebėjimas, tyrinėjimas galintis padėti susidaryti nuomonę ar gauti informacijos apie jų elgesį. |
| Grįžtamojo ryšio kontrolė | Pasinaudojimas suteikiama grįžtamojo ryšio informacija, gauta iš aktyvaus situacijos stebėjimo ir kt. elgesio, interpretavimas ir analizė kas pagal vadovus vertinama palankiai bei išvadų formavimas. |
| Darbo pokyčių derėjimasis | Aiškūs mėginimai keisti savo darbą taip, kad jis geriau atitiktų darbuotojo įgūdžius ir gebėjimus bei pateisintų lūkesčius. Tai aktyvios socializacijos tipas, kuriame darbuotojai aktyviai prisitaiko prie naujų darbo sąlygų, naujokai – naujoje darbo aplinkoje, senesni darbuotojai įvykus tam tikriems procedūriniais, organizaciniais pokyčiams. |
| Karjeros iniciatyvos | Aktyvios individo pastangos skatinti savo karjerą, o ne pasyviai reaguoti į darbo padėtį, užsiėmimas karjeros planavimu, įgūdžių tobulinimu, konsultavimasis su vyresniuoju personalu. |

10 lentelėje pateiktos proaktyvumo skiriamos dimensijos pagal Parker ir Collins (2010). Autoriai proaktyvumą yra linkę skaidyti į vienuolika dimensijų. Daugiausiai yra akcentuojamas proaktyvaus darbuotojo nuomonės išsakymas ir sprendimų priėmimas, tai yra gebėjimas vadovauti. Taip pat pabrėžiama darbuotojo gebėjimo įtikinti svarba. Parker ir Collins (2010) akcentuoja kaip ir prieš tai nagrinėti autoriai grįžtamojo ryšio svarbą, tai yra skiria tiek grįžtamojo ryšio užtikrinimo siekio dimensiją, tiek grįžtamojo ryšio kontrolės dimensiją, tai yra grįžusios informacijos suvaldymas ir jos pritaikymas.

11 lentelė. Proaktyvumą charakterizuojančios dimensijos pagal Searle (2011)

| Dimensijos | Aprašymas |
|---------------------|--|
| Balsas | Nuomonės ir idėjų išsakymas, galinčių organizacijos darbo efektyvumą pagerinti procedūrų siūlymas. |
| Vadovavimas | Aktyvus siekis priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę, stengimasis efektyvinti organizacijos veiklą. |
| Inovacijos | Siekis diegti naujas procedūras, gerinti organizacijos darbo procesus, juos spartinti pasitelkiant naujas, technikas, technologijas, minimalizuojant nereikalingas procedūras. |
| Problemų prevencija | Probleminių situacijų numatymas pasireiškiantis analizuojant išorinius aspektus bei remiantis prieš tai turėta asmenine ir organizacijos patirtimi. |

11 lentelėje pateiktos proaktyvumo skiriamos dimensijos pagal Searle (2011). Autorius skiria keturias pagrindines dimensijas: balsas, vadovavimas, inovacijos, problemų prevencija. Kaip ir kiti prieš tai nagrinėtos autorių pateikiamos klasifikacijos autorius akcentuoja darbuotojo nuomonės išsakymą, gebėjimą argumentuoti ir ateities perspektyvų numatymą.

Detalizuojant lentelėse (žr. 12 lentelė) pateiktas skirtingų autorių skiriamas dimensijas, pastebimas itin skirtingas autorių požiūris į svarbius aspektus bei skirtingai kategorizuojamos dimensijos, kadangi vieni autoriai linkę skirti 4 dimensijas, tuo tarpu pavyzdžiui Parker ir Collins (2010) skiria jų net 11. Tam įtakos turi skirtingas autorių siekis į detalizuotumą, kadangi šis autorius kalbėdamas apie gebėjimą įtikinti skiria net dvi atskiras dimensijas tokias kaip: tikimybė įtikinti ir pasiryžimas įtikinti, tuo tarpu Crant (2010) skiria tiesiog vieną dimensiją – gebėjimą įtikinti, taip pat ir

grįžtamojo ryšio dimensijų skyrimas, kurį vieni autoriai skiria kaip vieną dimensiją (Frese ir Fay, 2001, Crant, 2010), tuo tarpu Parker ir Collins (2010) skiria grįžtamojo ryšio siekio ir grįžtamojo ryšio kontrolės etapus.

Vyraujant pakankamai skirtingam proaktyvumą nagrinėjusių autorių požiūriui į pačią sąvoką ir ją apimančias dimensijas, žemiau pateikiama susisteminta lentelė (žr. 12 lentelė), atspindinti nagrinėtų autorių išskiriamus proaktyvumo dimensijų panašumus ir skirtumus.

12 lentelė. Proaktyvumo dimensijų palyginimas tarp skirtingų autorių (sudaryta autorės)

| Dimensija | Autoriai | | | | | Iš viso: |
|--|--------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|----------|
| | Crant (2000) | Seibert, Kraimer ir Crant (2001) | Frese ir Fay (2001) | Parker ir Collins (2010) | Searle (2011) | |
| Galimybių identifikavimas | + | | | | | 1 |
| Tinkamų sąlygų formavimas | + | | | | | 1 |
| Socializacija | + | | | | | 1 |
| Grįžtamasis ryšys | + | | + | + | | 3 |
| Gebėjimas įtikinti | + | | | + | | 2 |
| Inovacijos | + | + | | + | + | 4 |
| Karjeros valdymas | + | | | | | 1 |
| Streso įveikimas | + | | | | | 1 |
| Politinės žinios | | + | | | | 1 |
| Karjeros iniciatyva | | + | | + | | 2 |
| Tikslų kėlimasis | | | + | | | 1 |
| Informacijos sisteminimas, situacijos analizavimas | | | + | | | 1 |
| Planavimas | | | + | | | 1 |
| Problemų prevencija | + | | | + | + | 2 |
| Strateginis tyrinėjimas | | | | + | | 1 |
| Darbo pokyčių derėjimasis | | | | + | | 1 |
| Balsas | | + | | + | + | 3 |
| Vadovavimas | + | | | + | + | 3 |

Pagal pateiktą detalizuotą skirtingų autorių lentelę svarbiausiomis laikytinos 5 dimensijos: inovacijos (4), grįžtamasis ryšys (3), balsas (3) ir vadovavimas (3), problemų prevencija (3). Apibendrinant, taip pat šios penkios dimensijos yra laikytinos svarbiausiomis lemiančiomis darbuotojo proaktyvumą, tik kalbant apie balso dimensiją būtina atkreipti dėmesį per kokius veiksmus pasireiški ši asmens proaktyvumo elgsena, kadangi ji gali būti tiek teigiama, tiek neigiama, pavyzdžiui, pasireikšti per agresiją, aroganciją ir pan., todėl būtina akcentuoti tik į teigiamas asmens elgesio puses.

Mokslininkai pastebėjo proaktyvaus elgesio sąsajas su darbo užmokesčiu bei paaukštinimo galimybe, tačiau dar didesnė sąsaja pasak jo ryškėja su karjeros pasitenkinimo veiksniais (Ng ir kt., 2005). Todėl galima teigti, jog proaktyvumas turi didelę įtaką asmens tvarios karjeros užtikrinimui,

kuomet patenkinami darbuotojo karjeros tikslai bei dėl jo asmeninių proaktyvumo savybių organizacija yra linkusi patenkinti darbuotojo interesus.

Kaip teigiama toks darbuotojo elgesys siejamas ir su jo orientacija į ilgalaikę naudą ir perspektyvas, todėl darbuotojas yra linkęs greičiau adaptuotis, prisitaikyti prie organizacinių pokyčių tiek organizacijos viduje, tiek veikiant išoriniams organizacijos veiksniams.

Apibendrinant, tvariai karjerai kurti būtinas darbuotojo proaktyvumas. Darbuotojo asmenybės proaktyvumas ir elgsenos proaktyvumas glaudžiai siejasi tarpusavyje ir yra grindžiami proaktyvumo iniciatyvomis formuojamų išorinės aplinkos veikiančių veiksmų. Išorinės sąlygos skatina tiek asmenybės proaktyvumo pasireiškimą, nors tai yra dažniausiai įgimtos savybės, tiek sudaro sąlygas tam tikrose situacijose pasireikšti proaktyviai elgsenai dėl išorės formuojamų faktorių.

2.4. Kertinės tvarios darbuotojo karjeros dimensijos

Nors iš darbuotojo perspektyvos žvelgiant yra daugybė jiems įtaką tvariai karjerai užtikrinti darančių veiksmų, darbe atsižvelgiant į prieš tai nagrinėtų autorių skiriamas tvarios darbuotojo karjeros dimensijas bus aptariamos penkios kertinės darbuotojo tvarią karjerą formuojančios dimensijos: gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

2.4.1. Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti

Tiriant tvarią darbuotojų karjerą itin svarbiu veiksmu tampa gebėjimas įsidarbinti, kadangi jis leidžia identifikuoti ir realizuoti darbo ir karjeros galimybes organizacijos viduje ir išorėje, tarp kitų organizacijų (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Ši dimensija fiksuoja individualias savybes, leidžiančias didinti elgesio ir asmens savybes ir tinkamus veiksmus darbuotojo užimtumui pasiekti. (Fugate, Kinicki ir Ashforth, 2004). Gebėjimo įsidarbinti sąvokos apibrėžimai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti sąvoka

| Autoriai | Sąvoka |
|--------------------------------------|---|
| Bloch ir Bates (1995). | Sąvoka suvokiama kaip dabartinės ir ateities karjeros sėkmės sukūrimas. |
| Rothwell ir Arnold (2007). | Tai gebėjimo įsitraukti į darbo pasaulį ateityje, ypač trumpalaikėje perspektyvoje), tuo pačiu įtraukiant dabartinės karjeros patirtį ir jos kryptingą judėjimą organizacijoje. |
| Berntson, Sverke ir Marklund (2006). | Tai gebėjimas leidžiantis individui susidoroti su nenuspėjama, nestabilia darbo aplinka, užtikrinantis ir lankstesniu darbo santykius. |
| Fugate ir Kinicki (2008). | Gebėjimas apibrėžiamas kaip atskirų asmeninių skirtumų pritaikymas, kad palenktų darbuotojų aktyvių prisitaikymo darbui ir karjerai poreikį. |

Literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės priežastys skatinančios tirti gebėjimą įsidarbinti (De Hauw ir Greenhaus, 2015):

- Pirma, sparčiai kintanti darbo aplinka verčia darbuotojus tapti itin lanksčiais, todėl šis veiksnys tampa vis aktualesnis. Darbo aplinkoje įprastai vyrauja aukšto lygio neapibrėžtumas - darbdavių ir darbuotojų, kadangi susiduriama su tarpusavio konfliktais, jauni darbuotojai yra linkę keisti darbo vietas, taip pat darbdaviai linkę priimti kartais skubotus darbo santykių sprendimus, todėl dažnai suinteresuotosios pusės nežino visų kitos pusės poreikių ir lūkesčių. Atsižvelgdamos į šią situaciją organizacijos turėtų tapti lankstesnės, supaprastinti įmanomas struktūras, darbo procesus ir taikomas praktikas organizacijos viduje.

- Antra šis terminas vartotinas literatūroje kaip kandidato patrauklumo darbdaviui apibrėžimas, kuriuo matuojamos kandidatuojančio asmens į darbo poziciją galimybės. Dažnai akcentuojamas organizacijos darbuotojo abipusis tinkamumas, darbuotojo reikalavimų ir organizacijos pusės atitikimas bei abipusių lūkesčių suderinamumas.

Nagrinėjant gebėjimo įsidarbinti dimensijos skiriamas kategorijas, pastebima skirtingas autorių kategorizavimas. Žemiau lentelėje pateikiama 4 autorių išskiriamos gebėjimo įsidarbinti charakteristikos (Žr. 14 lentelė)

14 lentelė. Gebėjimą įsidarbinti charakterizuojantys veiksniai

| Autoriai | Fugate, Kinicki (2008) | Heijde ir Van Der Heijden (2006) | Fugate, Kinicki ir Ashforth (2004) | McArdle, Waters, Briscoe ir Hall (2007) |
|---------------------|--|---|--|--|
| Veiksnių sk. | 5 | 4 | 3 | 6 |
| Veiksniai | <ul style="list-style-type: none"> • Atvirumas pokyčiams • Darbo ir karjeros dermė • Darbo ir karjeros proaktyvumas • Karjeros motyvacija • Darbo identitetas | <ul style="list-style-type: none"> • Numatymas ir optimizavimas • Asmeninis lankstumas • Organizacijos suvokimas • Balansas | <ul style="list-style-type: none"> • Karjeros identitetas • Prisitaikymas • Socialinis ir žmogiškasis kapitalas | <ul style="list-style-type: none"> • Plati mąstysena • Proaktyvi asmenybė • Karjeros iniciatyva • Identiteto suvokimas • Parama • Ryšiai |

Gebėjimo įsidarbinti perspektyvoje akcentuojamas atvirumo veiksnys (Fugate ir Kinicki 2008; McArdle, Waters, Briscoe ir Hall, 2007), kadangi jis aktualus ne tik naujiems darbuotojams, šis veiksnys aktualus organizacijų viduje, kuriose darbuotojams sudaromos galimybės rotuoti darbo pozicijomis, judėti vertikalčiai ar horizontalčiai, taip užtikrinant darbuotojų visapusiškumą ir jų gebėjimą prisitaikyti. Darbuotojai linkę pokyčius vertinti kaip iššūkius, o ne kaip grėsmę darbdavių vertinami palankiau, todėl asmenys atviri naujovėms ir naujoms patirtims kuomet būtina prisitaikyti prie dinamiškų darbo procesų turi didesnes galimybes įsidarbinti.

Šis veiksnys drauge siejamas su darbuotojo lankstumu, siekiu tobulėti ir mokytis, taip tampant patrauklesne darbo jėga rinkoje. Nuolatinio mokymosi siekis, planavimas, įgūdžių vystymas dėl tolesnių karjeros perspektyvų, didina darbuotojo galimybes ir yra vieni kertinių aspektų darbuotojo gebėjimui įsidarbinti, jų svarbą pabrėžia visi lentelėje minėti autoriai (Fugate ir kt., 2004).

Iniciatyvumas ir motyvacija vienos pagrindinių organizacijas traukiančių veiksnių, kadangi asmenys keliantys sau aukštus darbo tikslus, kontroliuojantys motyvaciją yra labiau motyvuoti darbine veikla ir jaučia pasitenkinimą darbu (Fugate ir Kinicki, 2008, McArdle ir kt., 2007).

Taip pat svarbus vienodas identiteto suvokimas tarp darbuotojo ir organizacijos (Fugate ir Kinicki, 2008; Heijde ir Heijden, 2006; Fugate ir kt., 2004; McArdle ir kt., 2007). Organizacijai svarbu vienodas darbo identiteto suvokimas, bendras vertybių skyrimas ir interpretavimas kartu su darbuotoju, tam kad bendras tikslas būtų pasiekiamas kaip įmanoma greičiau, kadangi darbuotojo asmeniniai tikslai turėtų sietis su organizacijos tikslais ir derėti su jų perspektyvomis.

Fugate ir Knicki (2008) ir Heijde ir Heijden (2006) kalbėdami apie gebėjimą įsidarbinti skiria darbuotojo proaktyvią elgseną bei jo gebėjimą dirbti stresinėmis sąlygomis, stengiantis iš anksto numatyti galimus aplinkos pokyčius, užkirsti kelią aplinkos grėsmėms, todėl tokiai asmenybei kartu svarbu ir analitiniai gebėjimai bei gebėjimas stebėti aplinką.

McArdle ir kt. (2007) kalbėdamas apie gebėjimą įsidarbinti skiria ir darbuotojo asmeninius ryšius, kas sąlygoja geresnes galimybes judėti organizacijos viduje arba pereiti į išorines organizacijas. Ryšiai kaip teigiama sąlygoja greitesnį informacijos pasiekimą, todėl darbuotojui sudaromos sąlygos greičiau gauti informacijos apie naujas darbo vietas, galimybes judėti organizacijose, todėl toks darbuotojas vienas pirmųjų gali imtis aktyvių veiksmų norimai pozicijai užimti. Taip pat, šie autoriai skiria paramos dimensiją, kuri glaudžiai siejama su ryšiais, kadangi judėjimas organizacijos viduje sunkiai įsivaizduojamas be kolegų, vadovų rekomendacijų, todėl jų parama darbuotojui tampa vienu esminių aspektų judėjimui organizacijos viduje.

Svarbiausiais aspektais gebėjimui įsidarbinti būtų laikytinas atvirumas pokyčiams, apimantis darbuotojo iniciatyvą ir lankstumą per mokymosi prizmę, taip pat, darbuotojo proaktyvumas, apimantis stebėjimą, iniciatyvos ėmimąsi, gebėjimą numatyti aplinkos pokyčius ir rizikos toleravimą bei organizacijos identiteto suvokimas, kuris padeda išlaikyti tinkamą darbo ir laisvalaikio balansą, vertybių atitikimas sąlygoja bendra sutarimą ir lengvesnį įsiliejimą naujame darbo kolektyve.

2.4.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

Tvarumo perspektyvai darbo aplinkoje užtikrinti esminį vaidmenį vaidina darbo ir asmeninio gyvenimo balanso organizacijoje užtikrinimas (Smith ir Gardner, 2007). Kai kurie autoriai šį balansą labiau linkę laikyti darbo ir šeimos, kadangi šeima ir darbas pagrindinės kategorijos reikalaujančios

daugiausiai laiko, dėmesio, energijos ir sudarančios daugiausiai tarpusavio konfliktų. Tačiau pasak kitų autorių, toks terminas išskiria neapima individualių asmenų, ar netradicinių šeimų, todėl nuspręsta, jog tikslingiau skirti darbo ir ne darbo roles ir pateikti ją kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoką, kuri apima visas socialines darbo roles (pavaldinys, kolega, vadovas, mentorius ir pan.) bei ne darbo roles (tėvas/motina, vaikas, draugas, bendruomenės narys ir pan.) (Doherty, 2004). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą galima apibrėžti kaip gebėjimą išvengti darbo ir asmeninio gyvenimo sąlygojamų tarpusavio konfliktų, gebėjimą derinti darbo ir ne darbo roles, kuomet iš abiejų pusių jaučiamas pasitenkinimas, tinkamas įsitraukimas ir laiko paskirstymas (Greenhaus ir Kossek, 2014). Daugiau skirtingų autorių sąvokos apibrėžimų pateikiama žemiau esančioje lentelėje (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka

| Autoriai | Sąvoka |
|--------------------------|---|
| Kossek ir kt. (2014). | Pasitenkinimas ir sėkmė, tenkinant darbo ir nedarbo darbuotojo interesus, žemas konfliktinių situacijų atsiradimo lygis tarp asmeninio gyvenimo ir darbo santykių, galimybė gilinti esamus darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis, nekenkiant ir derinant jų tarpusavio balansą. |
| Felstead ir kt. (2002). | Tai balansas leidžiantis padidinti darbuotojų autonomiją, jų gebėjimą koordinuoti darbo ir asmeninių santykių derinimo procesą, integruoti darbo ir ne darbo tarpusavio aspektus. |
| Doherty (2004). | Darbuotojo ir organizacijos susitarimai tiesiog patenkinti savo darbuotojų poreikius arba skatinti lygybę. |
| Smith ir Gardner (2007). | Tai iniciatyvos suteikiančios darbuotojams lankstumo ir padedančios užtikrinti, kad darbuotojų gerą savijautą darbe. |

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensija gali apimti daugybę sričių (Frese ir Fay, 2001): tai ir darbo grafikas (dalinis užimtumas, palankus darbo pradžios ir pabaigos laikas, lankstus darbo grafikas), darbo vieta (darbas ofise, darbas nuotoliniu būdu, darbas iš namų), papildomos naudos (papildomas sveikatos draudimas, nemokamas sveikatos patikrinimas, gerovės užtikrinimo iniciatyvos darbe, aktyvios veiklos užtikrinimas (sportas), vaikų atsivedimas į darbą, motinystės/ tėvystės atostogų užtikrinimas, tėvų diena, apmokamos specialios atostogos, nemokamos tikslinės atostogos (studijų)).

Siekiant aiškintis darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančius veiksniai buvo analizuojami veiksniai darantys įtaką balanso atsiradimui (Crooker, Smith ir Tabak, 2002; Kossek, Valcour ir Lirio, 2012). Autorių skiriamos dimensijos pateiktos žemiau esančioje lentelėje (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sąlygojantys veiksniai

| | Autoriai | |
|------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | Crooker, Smith ir Tabak (2002) | Kossek, Valcour ir Lirio (2012) |
| Veiksniai | • Vertybės | • Vertybės (sąlygojamos aplinkos) |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Lemiamos aplinkos ○ Intensyvumas ○ Kristalizacija ● Asmenybės skirtumai <ul style="list-style-type: none"> ○ Kontrolė ○ Pasitikėjimas savimi ○ Savarankiškumas ○ Ištvėringumas ○ Teigimas/ neigiamas poveikis ● Aplinkos veiksniai <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizacija ○ Šeima ○ Bendruomenė ○ Profesija ● Aplinkos resursai <ul style="list-style-type: none"> ○ Geografinė vietovė ○ Ekonominė padėtis ○ Informacijos prieinamumas | <ul style="list-style-type: none"> ● Prioritetai <ul style="list-style-type: none"> ○ Šeima/ Darbas ○ Asmeninių interesų patenkinimas ● Poreikiai (sąlygojami aplinkos situacijų) <ul style="list-style-type: none"> ○ Darbo ○ Šeimos ○ Sveikatos ● Resursai <ul style="list-style-type: none"> ○ Prieinamumas ○ Gebėjimas jais naudotis |
|--|--|---|

Siekiant tirti darbo ir asmeninio gyvenimą balansui įtaką darančius veiksnius atlikta literatūros analizė parodė jog gali būti skiriamos 4 pagrindinės šios dimensijos kategorijos (Crooker ir kt., 2002; Kossek ir kt., 2012). Nagrinėjant straipsnius pastebėta, jog 3 autorių išskiriamos dimensijos sutampa, tai yra: vertybės (sąlygojamos aplinkos ir asmeninių interesų), aplinkos veiksniai (organizacija, šeima, sveikata, profesija), resursai (ekonominė situacija, geografinė vietovė, informacijos prieinamumas). Tačiau Crooker ir kt. (2002) linkę dar papildomai įvardinti asmenybės skirtumų veiksnį, kuris įtraukia asmens savarankiškumo, ištvėringumo, pasitikėjimo ir savikontrolės aspektus. Tuo tarpu, Kossek ir kt. (2014) kaip ketvirtą veiksnį skyrė prioritetus, tai yra tiek darbo, tiek šeimos bei asmeninių interesų sąlygojamas interesų patenkinimo svarbumas.

2.4.3. Darbuotojo sveikata

Darbuotojo sveikata vienas svarbiausių aspektų darbo kokybės ir jo tęstinumo užtikrinimui (Newman, 2011). Svarbu užtikrinti darbuotojo gerą savijautą darbe tiek psichologiškai, tiek fiziškai. Geros savijautos sąvokos pateikimas moksliniuose šaltiniuose skiriasi, žemiau esančioje lentelėje pateikiamos skirtingų autorių geros savijautos sąvokos (žr. 17 lentelė).

17ILentelė. Geros savijautos sąvoka

| Autoriai | Sąvoka |
|---|--|
| Kossek ir kt.(2014). | Subjektyvi ir socialiai geros savijautos darbe užtikrinimas, leidžianti darbuotojų savirealizaciją, jų įsitraukimą į organizacijos priimamus sprendimus. |
| Newman (2011). | Tai savijauta, kuria siekiama išsaugoti gerą darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą, siekiama darbuotojus nuolatos tausoti, reguliariai sudarant galimybes jiems pagerinti savo būklę. |
| Greenhaus ir Kossek (2014). | Siekis išsaugoti darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą darbe, užtikrinant darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimą ir vienodą jų supratimą bei vertinimą. |
| De Cieri, Holmes, Abbott, ir Pettit (2005). | Tai organizacijos numatyti aspektai apimantys lanksčias darbo sąlygas, palankų darbo grafiką darbuotojams auginantiems vaikus. |

Mokslininkai pastebi, jog tinkamam darbui užtikrinti reikia darbuotojui garantuoti palankias fizines ir psichologines sąlygas, tai yra darbuotoją apsaugoti ne tik nuo kenksmingų fiziologinių darbo sąlygų (cheminės medžiagos, triukšmas, temperatūra ir pan.), bet ir sumažinti psichologinius neigiamus išorinius dirgiklius, pavyzdžiui, stresą, kadangi tai veikia darbo atlikimo kokybę ilgalaikėje perspektyvoje (Straume ir Vitterso, 2015).

Palankios darbo sąlygos svarbios kiekvienam darbuotojui, kadangi jos sąlygoja darbuotojo produktyvumą ir kokybiškus jo darbo rezultatus. Triukšmo nebuvimas, tinkamos temperatūros palaikymas kuria darbuotojui komfortiškesnę darbo atmosferą, o tuo pačiu didina darbuotojo pridėtinę vertę organizacijai, dėl jo darbo rezultatų. Taip pat reikalingų darbo priemonių suteikimas, papildomų darbuotojų apsaugos priemonių suteikimas didina darbuotojo pasitikėjimą organizacija ir sąlygoja jų pasitenkinimą (Lazarus, 1966).

Dauguma mokslininkų stresą ir laiko pagrindine darbuotojų sveikatai grėsme, todėl didelis dėmesys kreipiamas į jo pasekmių mažinimą ir būdų paiešką, skatinamas organizacijų sąmoningumas siekiant jį pristabdyti, kadangi jo pasekmės yra tiesiogiai siejamos su atliekamo darbo turiniu (Ganster ir Rosen, 2013). Stresą mokslininkai apibrėžia kaip išorinę jėgą, kurią sąlygoja mus supanti aplinka arba kaip individo atsaką (psichologinę, fiziologinę būseną ir elgesį) į išorinius iššūkius, grėsmes ir poreikius (Ganster, Rosen, 2013). Darbo stresas tuo tarpu apibrėžiamas, kaip procesas kurio metu psichologinės patirtys ir stresoriai ilgojo ir trumpojo laikotarpio esamais pokyčiais veikia darbuotojo fizinę ir protinę sveikatą. Svarbu akcentuoti ir tinkamo mikroklimato organizacijoje kūrimą, kuomet tarp kolegų, vadovų vyrauja priimtini darbiniai ryšiai, nejaučiamas emocinis spaudimas, nestabilumas, baimė dėl darbo vietos praradimo (Greenhaus ir Kossek, 2014). Palankus psichologinis klimatas sąlygoja darbuotojo atsiskleidimą ir iniciatyvumą, taip pat kokybiškesnius ir produktyvesnius darbo rezultatus.

2.4.4. Laimė

Daugelyje bendruomenių laimė laikoma vienu svarbiausių darbuotojo gyvenimo tikslų. Laimė dažnai itin glaudžiai siejama su darbuotojo gerovės užtikrinimu.

Pasak mokslininkų darbuotojo gerovės užtikrinimą apima trys pagrindiniai aspektai (Diener ir Suh, 2000):

- mažas negatyvumo lygis;
- dažnos pozityvios situacijos;
- aukštas gyvenimo pasitenkinimo rodiklis.

Teigiama, kad šie trys rodikliai glaudžiai koreliuoja su laimės sąvoka, kadangi jie abu yra remiami konkrečiais asmens išgyventais potyriais, asmens turima konkrečia patirtimi, kuri ir sąlygoja emocijas, nuotaiką ir mintis. Laimė dažnai siejama su pačio asmens savęs įsivertinimu, dauguma asmenų geba patys tinkamai įsivertinti savo laimės lygį, tačiau pabrėžiama, kad laimė ar nelaimė yra ilgalaikė ir patvari būseną, o ne tiesiog kasdienė nuotaika (Paco ir Nave, 2013). Formuojamos darbo situacijos, darbo kolektyvas, taip pat veikia kaip laimės faktoriai, turintys itin didelės įtakos (Diener, Oishi ir Lucas, 2003). Psichologinė atmosfera darbe svarbi ne tik darbuotojo geresniems darbo rezultatams pasiekti, bet kartu ir kelti laimės rodiklį. Be to, laimės indeksas priklauso ir nuo organizacijos taikomų motyvacinių priemonių, vadovų skiriamo dėmesio, kuomet darbuotojai mato, kad vadovai juos vertina, jie jaučia pasitenkinimą savo atliktu darbu ir tai skatina teigiamas emocijas (Diener ir Suh, 2000).

Kiti autoriai pastebi, jog laimingų darbuotojų darbo rezultatai yra geresni, didėja jų darbo produktyvumas, be to laimė sąlygoja darbuotojų lojalumą organizacijai, kadangi tokie darbuotojai nėra linkę keisti organizacijų.

Pasak Sageer, Rafat ir Agarwal (2012) darbuotojų laimės svarba aktuali kiekvienai organizacijai, kadangi darbuotojai reprezentuoja organizaciją aplinkiniams. Pabrėžiamos ir kitos jau anksčiau minėtos naudos kaip: darbo kokybės augimas, produktyvumas, užmezga geresnius ryšius su klientams, auga pasitenkinimas atliekamu darbu (Moyes, Shao ir Newsome, 2011). Išskiriamos darbdavio iniciatyvos kaip organizacijos gali daryti įtaką darbuotojo laimės lygiui didinti (Sageer ir kt., 2012): aiški komunikacija, darbuotojų įgalinimas, teisingas ir sąžiningas atlygis už darbą, finansiniai priedai, geras psichologinis klimatas darbe, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, mokymosi sąlygų sudarymas ir karjeros perspektyvos.

Atlikus tyrimus pabrėžiama, jog tokiu pačiu laimės indeksu įvertinti asmenys ne būtinai paskutiniu metu yra patyrę tiek pat laimingų ar liūdnujų emocijų, reakcijų į tam tikrus įvykius, ar šiuo metu patys yra linkę vertinti vienodai savo pasitenkinimo lygį, tačiau atliekant laimės lygio tyrimą yra žvelgiama į ilgalaikę perspektyvą, gilinamasi ne į paskutinių dienų, ar mėnesių emocijas (Lyubomirsky ir Lepper, 1999). Atliekant tokio pobūdžio tyrimus mokslininkų manymu svarbu išsiaiškinti darbuotojų laimės lygį, gilinantį į jų asmeninį savo laimės vertinimą, taip pat prašant palyginti save su

aplinkiniais asmenimis, todėl dažniausiai yra remiamasi Lyubomirskio išlikusiu parengtu klausimynu, galinčiu atspindėti asmeninį darbuotojo požiūrį.

2.4.5. Produktyvumas

Darbo produktyvumas yra reikšmingas kiekvienai organizacijai, laiko, kokybės ir išlaidų prasme (Kazaz, Ulubeyli, Acikara ir Er, 2016). Produktyvūs darbuotojai sąlygoja įmonės konkurencingumą rinkoje, todėl darbuotojai gebantys išlaikyti puikius darbo rezultatus ir kokybišką darbo atlikimą ir spartų tempą yra vertinami organizacijos viduje. Darbuotojo produktyvumas tampa vienu iš svarbiausių tvarią karjerą sąlygojančių veiksnių.

Pasak mokslininkų darbuotojo produktyvumo veiksniai gali būti kategorizuojami į 4 grupes (Kazaz ir kt., 2016): organizaciniai faktoriai, ekonominiai faktoriai, socialiniai-psichologiniai faktoriai ir fiziologiniai faktoriai. Pasak tyrėjų organizaciniai faktoriai daro vieną didžiausių įtaką darbuotojo produktyvumui išlaikyti. Organizacinis faktorius apima pastovų darbo srauto paskirstymą, apmokamas darbuotojo pertraukas, darbo aplinkos sąlygas, vadovavimo kokybę (El-Gohary ir Aziz, 2014). Taip pat, darbuotojo produktyvumui įtaką gali daryti ir komandos dydis, pačios organizacijos formuojamas išorinis įvaizdis, reputacija, organizacijos organizuojami mokymai. Darbuotojai jaučiantys vadovų ir kolegų palaikymą yra suinteresuoti dirbti produktyviai. Pabrėžiama, kad nors produktyvumui didžiausią įtaką daro anksčiau išvardinti veiksniai, tačiau tinkamiems darbo rezultatams užtikrinti svarbus organizacijos palaikymas ir tinkamos psichologinės darbinės aplinkos kūrimas (Kazaz ir kt., 2016).

Ekonominė veiksnių grupė apima darbuotojų socialinį draudimą, darbo užmokesčio dydį, papildomas premijas. Papildomi bonusai darbuotojams sąlygoja darbuotojų motyvaciją dirbti greičiau, kartais ilgesnes valandas dėl ko pasekoje norimi darbo rezultatai pasiekiami greičiau (El-Gohary ir Aziz, 2014).

Socialiniai-psichologiniai faktoriai apima saugias ir sveikas darbo sąlygas, darbo standartų ir taisyklių laikymąsi (Kazaz ir kt., 2016). Organizacijos taisyklių laikymasis užtikrina darbuotojo pasitikėjimą, jo suinteresuotumą dirbti dėl bendrų įmonės tikslų. Tokiomis sąlygomis darbuotojui vienu svarbiausiu aspektu pabrėžia nebe finansinę naudą, o ilgalaikiškesnę perspektyvą užtikrinančius socialinius –psichologinius veiksnius. Šis faktorius, taip pat apima papildomas darbuotojo naudas kaip aktyvios išvykos su kolektyvu (Thomas ir Sudhakumar, 2013). Tokios išvykos sąlygoja darbuotojų susidirbimą, komandos dvasios stiprinimą, o tai veda link vieno bendro tikslo – kokybiško ir kaip įmanoma greitesnio rezultato pasiekimo. Taip pat ši kategorija apima darbuotojų įsitraukimą, kultūrinius darbuotojų skirtumus, todėl itin svarbus darbuotojo kolektyvo formavimo etapas, tinkama jo adaptacija siekiant efektyvių rezultatų tiek darbuotojams asmeniškai, tiek žvelgiant per visos grupės

perspektyvą. Šie veiksniai kartu skatina darbuotojo pasitenkinimo rodiklio didėjimą organizacija, todėl atsiranda papildoma motyvacija produktyvumui vystyti (Kazaz ir kt., 2016).

Fizinių faktorių grupę apima darbo sąlygos (temperatūra, darbo priemonių aprūpinimas), viršvalandžiai, darbo grafikas. Taip pat, pabrėžiama, kad produktyvumui įtakos gali turėti tolerancija klaidoms (Mahamid, 2013). Darbuotojai žinantys, kad už klaidas bus baudžiami yra suinteresuoti neklysti, tačiau tuo pačiu vengia prisiimti atsakomybę, priimti savarankiškus sprendimus, ko pasekoje darbai yra vilkinami, galiausiai darbai apskritai gali ir likti neįvykdyti.

Kiti atlikti tyrimai, taip pat akcentuoja darbuotojo kompensacijos svarbą ir darbo aplinkos sąlygas (Samnani ir Singh, 2014). Tačiau taip pat skiria streso faktorių bei itin didelį dėmesį skiria darbuotojų konkurencijos veiksniumi. Teigiama, jog esant stipriam konkuravimui tarp kolegų darbuotojui sudėtingiau pasiekti produktyvius darbo rezultatus dėl nuolatinės įtampos, baimės likti prastesniu.

Apibendrinant kertines tvarios karjeros dedamąsias skiriamos penkios pagrindinės: gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata, laimė, produktyvumas ir asmeninio gyvenimo balanso dedamosios. Šių dedamųjų sąveika kuria darbuotojo karjeros tvarumą per darbuotojo gerėjančias darbo sąlygas, jo interesų užtikrinimą. Darbo ir šeimos interesų patenkinimas, kuria palankią erdvę darbo rezultatų kokybei užtikrinti. Šie aspektai užtikrina darbuotojo sveikatos palaikymą, taip pat sąlygoja produktyvius darbo rezultatus.

2.5. Darbuotojo proaktyvumo formuojant tvarią karjerą modelis

Siekiant ištirti darbuotojo proaktyvumo formuojant tvarią darbuotojo karjerą sąsajas buvo iškelta trylika hipotezių, grindžiamų teorinėje darbo dalyje nagrinėtomis produktyvumo ir tvarios darbuotojų karjeros dimensijomis.

Išsikeltos hipotezės:

H1: Darbuotojo proaktyvumas daro teigiamą įtaką tvariai darbuotojo karjerai.

H2: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką tvariai darbuotojo karjerai

H2a: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką gebėjimui įsidarbinti.

H2b: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo sveikata.

H2c: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo laimei.

H2d: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo produktyvumui.

H2e 6: Darbuotojo asmenybės proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

H3: Darbuotojo elgsenos proaktyvumas teigiamą įtaką tvariai darbuotojo karjerai

H3aDarbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką gebėjimui įsidarbinti.

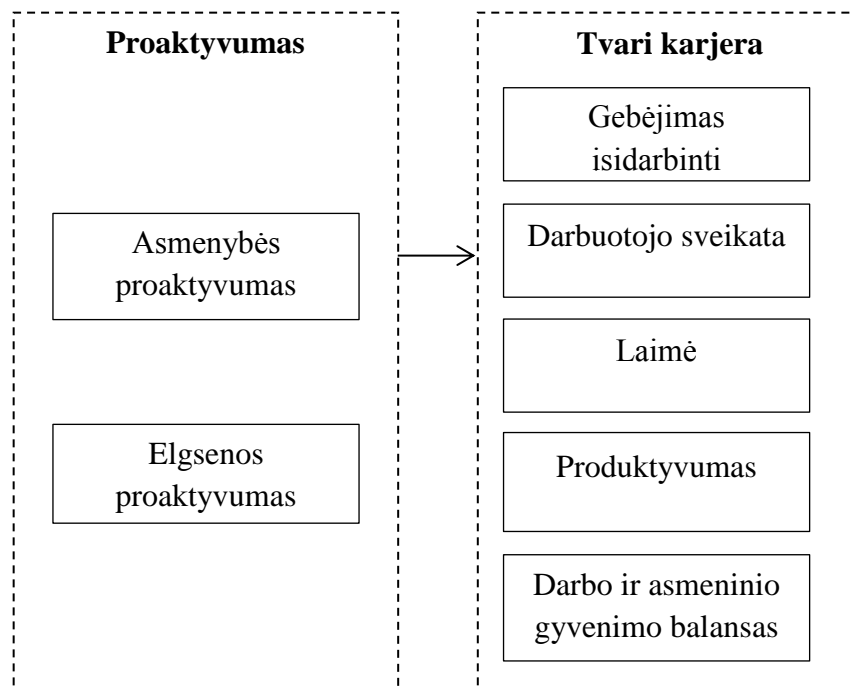
H3b: Darbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo sveikatai.

H3c: Darbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo laimei.

H3d: Darbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo produktyvumui.

H3e: Darbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Apibendrinant darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros konstruktus, abiejų konstrukčių sąsajos modelis pateikiamas 1 pav.



1 Pav. Darbuotojo proaktyvumo įtakos tvariai karjerai modelis (sudaryta autorės)

Kaip pateiktame modelyje matyti proaktyvumas daro poveikį tvarios karjeros atsiradimui.

Gebėjimo įsidarbinti dimensijoje darbuotojo proaktyvumas pasireiškia per darbuotojo ryšių kūrimą. Darbuotojai siekiantys tobulėti, judėti karjeroje yra suinteresuoti palaikyti tinkamas darbo santykius su kolegomis, vadovais, taip pat kurti išorinius ryšius kurie ateityje galėtų būti naudingi siekiant keisti darbo vietą ar tiesiog verslo santykiams palaikyti ir stiprinti. Pabrėžiama, kad darbuotojo asmenybės proaktyvumas, darbuotojo iniciatyvumas ir ambicingumas gali sąlygoti geresnes galimybes judėti organizacijos viduje arba pereiti į kitas organizacijas. Proaktyvumas taip pat stipriai siejamas su darbuotojo tobulėjimo siekiu, tai yra iniciatyva savarankiškai mokytis, gilinti turimas žinias ar ugdyti naujus įgūdžius savo iniciatyva.

Proaktyvumas tvarios karjeros sveikatos dimensiją veikia per darbuotojo iniciatyvumą, gebėjimą derėtis ir įtikinti tariantis su organizacijos atstovais dėl palankių darbo sąlygų užtikrinimo. Taip pat proaktyvumas pasireiškia per darbuotojo gebėjimą valdyti stresą, numatyti iš anksto galimus įvykius, o tai sąlygoja palankesnę psichologinį darbo klimatą ir kuriamas darbo sąlygas.

Laimės dimensiją darbuotojo proaktyvumas veikia per darbuotojo gebėjimą valdyti situaciją, susidoroti su problemomis, kadangi situacijos valdymas sąlygoja pasitenkinimo didėjimą, tuo pačiu mažina streso sukeltų faktorių veikimą. Gebėjimas derėtis ir grįžtamasis ryšys puoselėja darbuotojo ir darbdavio bendrų interesų suradimą, todėl skatina balanso atsiradimą ir abiejų suinteresuotųjų pusių bendrų alternatyvų suradimą,

Produktyvumo dimensija yra veikiama per darbuotojo siekį diegti inovacijas, kurti inovatyvesnius darbo metodus, sudaryti pažangesnes darbo procedūras, mažinančias sunaudojamą laiką joms įvykdyti. Taip pat orientuojamasi į darbo kokybės siekį, todėl svarbi tampa ir darbuotojo gebėjimas išsakyti nuomonę apie esamas problemas, numatyti palankias ateities galimybes ar identifikuoti numatomas grėsmes ir kaip jų būtų galima išvengti.

Darbuotojo proaktyvumas lemia darbuotojo gebėjimą suderinti dvi sritis: darbą ir šeimą, per gebėjimą derėtis bei išgryninti svarbiausius savo interesus. Proaktyvios asmenybės dėka darbuotojas geba išsakyti savo nuomonę, suteikti ir išklausti grįžtamąjį ryšį iš vadovų ir kolegų. Proaktyvi asmenybė yra linkusi ieškoti naujų metodų, greitesnių procesų atlikimo būdų, inovacijų, todėl ilgalaikėje perspektyvoje darbui tampant kokybiškesniam ir greitesniam mažėja darbuotojo atliekamo darbo krūvis, darbą lengviau derinti su asmeninio gyvenimo poreikiais.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę matomos sąsajos tarp darbuotojo proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros. Tvari darbuotojo karjera žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos formuojama per jo iniciatyvos rodymą, tikslų kėlimąsi bei gebėjimą derėtis. Literatūros analizė leidžia teigti, jog asmens proaktyvumas bei elgsenos proaktyvumas turi įtakos darbuotojo gebėjimui įsidaibinti (iniciatyvos rodymas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas skatinamas darbuotojo savimonės), darbuotojo sveikatai (darbuotojo derėjimasis su darbdaviu dėl darbo sąlygų, tinkamo psichologinio klimato užtikrinimas), darbuotojo laimei (derybinė galia dėl darbo sąlygų, darbo krūvio mažėjimo, naujų darbo metodų, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, sąlygojantis kad atsižvelgiama į abiejų suinteresuotųjų pusių aspektus), darbuotojo produktyvumui (inovacijų diegimas, naujų metodų paieška, derėjimasis dėl pažangesnių inovacijų diegimosi, strateginis tyrinėjimas leidžiantis argumentuotai derėtis su darbdaviu) ir jo darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (derėjimosi galia, lankstumo suteikimas).

3. PROAKTYVIOS DARBUOTOJO ELGSENOS ĮTAKOS TVARIAI KARJERAI TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsają.

Siekiant pagrįsti teorinėje dalyje pagal išsikeltas hipotezes sudarytą teorinį darbuotojo proaktyvumo formuojamą tvarios karjeros modelį buvo taikytas apklausos metodas. Klausimyno pradžioje (2 priedas) buvo pateikta informacija apie atliekamo tyrimo tikslą, apklausą atliekantį tyrėją, akcentuotas tyrimo anonimiškumas, siekiant atvirų respondentų atsakymų, pabrėžiama, jog atsakymai bus naudojami tik mokslinio pobūdžio tyrimo rezultatams pateikti bendrame visų respondentų kontekste, pristatyta klausimyno pildymo instrukcija. Respondentams buvo pateikti vien tik uždaro pobūdžio klausimai, į kuriuos reikia pasirinkti vieną tinkamiausią atsakymo variantą.

Klausimyne vyrauja neigiamo, teigiamo poveikio skalės, kuriose prašoma teiginius įvertinti 5 balų sistemoje. Taip pat, respondentų prašoma atsakyti į socialinius demografinius klausimus tokius kaip: lytis, amžius, išsilavinimas, šeimos sudėtis ir t.t. Tyrimo metu buvo matuoti 7 konstruktai: proaktyvumas, gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei pasitenkinimas karjera. Siekiant gauti validžią informaciją klausimynui sudaryti pasitelkti konkretūs užsienio autorių parengti klausimynai specifine tematika. Apklausos klausimyno pagrindimas pateiktas žemiau esančioje lentelėje (Žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Apklausos instrumentarijaus pagrindimas

| Dimensija | Charakteristika | Teiginiai | Teiginių sk. | Teiginių pagrindimas |
|-------------------|-------------------------|---|--------------|--|
| Proaktyvi elgsena | Gebėjimas įtikinti | Kiek pastangų skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus? Kiek energijos skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualių klausimus? Kiek Laiko skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus? | 3 | Parker ir Collins (2010). Parker, Willians ir Turner (2006). |
| | Patikimumas | Sutinkate ar nesutinkate: Aš turiu patirties įtikinant kitus norimais klausimais. Anksčiau man sekėsi įtikinti kitus norimais klausimais organizacijose. Aš esu žinomas kaip sėkmingas įtikinant kitus. | 3 | |
| | Strateginis tyrinėjimas | Aktyviai sekate aplinkos pokyčius galinčius turėti įtakos organizacijai ateityje? Identifikuojate galimybes ir grėsmes | 3 | |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|---|
| | | organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje? Numatote reikiamus organizacijos pokyčius, kurių gali prireikti imtis kintant aplinkos sąlygoms? (rinkos, technologijų) | |
| | Karjeros iniciatyva | Sutinkate ar nesutinkate: Aš esu aptaręs savo darbo siekius su aukštesnes pareigas organizacijoje užimančiu darbuotoju. Aš esu aptaręs savo karjeros perspektyvas su daugiau organizacijoje patirties turinčiu darbuotoju. Aš esu įsitraukęs į savo karjeros plano sudarymą. | 3 |
| | Problemų sprendimas | Kaip dažnai bandote kurti procedūras ir sistemas, kurios būtų efektyvios ilgalaikėje perspektyvoje, nors pradžioje reikalautų daugiau laiko? Kaip dažnai bandote ieškoti problemų atsiradimo priežasčių? Kaip dažnai skiriate papildomo laiko planuojant kaip išvengti pasikartojančių problemų? | 2 |
| | Grįžtamojo ryšio stebėjimas | Ar stebite vadovų palankiai vertinamų darbuotojų charakteristikas? Ar stebite elgseną, už kurias Jūsų vadovas apdovanoja kitus darbuotojus bei naudojate šį grįžtamąjį ryšį savo veikloje? Ar stebite vadovo elgseną Jūsų atžvilgiu siekiant išsiaiškinti kaip vadovas vertina Jūsų veiklą? | 3 |
| | Individualios inovacijos | Kaip dažnai pateikiate kūrybiškas idėjas? Kaip dažnai pateikiate naujas idėjas dėl technologijų, technikos sprendimų ir / ar produkto? Kaip dažnai reklamuojate ir ginate savo idėjas prieš kitus (iškeliate viešai savo idėjas?) | 3 |
| | Balsas | Kaip dažnai pateikiate bendradarbiams savo požiūrį dėl darbinių problemų, net jeigu Jūsų požiūris skiriasi ir kiti Jums nepitaria? Kaip dažnai atvirai kalbate ir raginate bendradarbius įsitraukti į problemas, kurios veikia Jus? Kaip dažnai sekate informaciją apie problemas, kur Jūsų nuomonė galėtų būti naudinga organizacijai? Kaip dažnai atvirai kalbate apie naujas idėjas ar procedūrinius pokyčius? | 4 |
| | Darbo pokyčių derybos | Deratės su kitais dėl savo darbo užduočių ir lūkesčių? Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) apie Jums keliamus reikalavimus? Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) apie Jūsų pageidaujamus pokyčius darbe? | 3 |

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------------|--|---|----------------------------|
| | Imtis iniciatyvos/ vadovavimo | Kaip dažnai bandote tobulinti procedūras jūsų organizacijoje? Kaip dažnai bandote diegti naujus efektyvesnius darbo metodus? Kaip dažnai bandote spręsti skubias organizacijos problemas? | 3 | |
| | Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | Kaip dažnai prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį apie Jūsų darbą? Kaip dažnai prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį dėl galimo Jūsų paaukštinimo pareigose? Kaip dažnai prašote kolegų pateikti informaciją apie Jūsų darbą? | 3 | |
| Proaktyvi asmenybė | | Nesvarbu kokia mano idėjų įgyvendinimo tikimybė, jei aš kuo tikiu, tai ir padarysiu. Man patinka atstovauti savo idėjas, net kai kiti joms prieštarauja. Aš puikiai gebu identifikuoti naujas galimybes. Jei aš tvirtai tikiu idėja, jokios aplinkybės nesutrukdys jos įgyvendinti. | 4 | |
| Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo vertinimas | Aš turiu geras darbo perspektyvas šioje organizacijoje, kadangi mano darbdavys vertina mano asmeninį indėlį. Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos. Esu gerbiamas tarp kolegų, kurie užsiima tokia pačia veikla šioje organizacijoje. | 3 | Rothwell ir Arnold (2007). |
| | Ryšių kūrimas | Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai. Aš galiu panaudoti darbinius ryšius ir verslo kontaktus savo karjeros kūrimui. | 2 | |
| | Mokymasis, atsinaujinimas | Įgūdžius, kuriuos įgijau dirbdamas šį darbą, galima panaudoti dirbant kitose pareigose kitose organizacijose. Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur. Aš gerai žinau apie savo galimybes kitose organizacijose net jei jos skiriasi nuo to ką dabar darau. Aš žinau apie atsirandančias galimybes šioje organizacijoje net jei jos skiriasi nuo to ką dabar darau. | 4 | |
| | Profesijos paklausa | Mano profesijos kolegų veikla yra aukštai vertinami mano organizacijos. Jeigu man prireiktų aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje. Mano profesijos asmenys yra paklausūs darbo rinkoje. Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą, bet kurioje organizacijoje. Bet kuris asmuo turintis įgūdžius, žinias, panašų darbą ir organizacinę patirtį kaip mano, bus paklausus tarp kitų darbdavių. | 7 | |

| | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|---|---|--|
| | | Aš galiu gauti bet kokį darbą, tol kol mano įgūdžiai ir patirtis bus pagrįstai tinkama ir atnaujinama. Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami savo ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę. | | |
| Darbuotojo sveikata | | Mano sveikatos būklė yra__ | 1 | Aronsson ir Lindh (2004). |
| Produktyvumas | | Mano produktyvumas darbe yra__ | 1 | |
| Laimė | | Aš save laikau laimingu asmeniu. Lyginant save su bendraamžiais aš save laikau laimingu asmeniu. Kai kurie asmenys yra labai laimingi. Jie mėgaujasi gyvenimu. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus? Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi. Nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus? | 4 | Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Asmeninis požiūris | Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje. Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje. | 2 | Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009). |
| | Aplinkinių vertinimas | Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima. Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdau tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes. | 4 | |

Tiriamieji klausimai sudaryti taip, kad tyrėjas turėtų galimybę apklausos metu gauti kuo tikslesnius respondentų atsakymus, kaip patys darbuotojai akcentuoja išskirsto proaktyvumo svarbą formuojant tvarią darbuotojo karjerą bei vertina kitus jį įtakojančius veiksnius. Klausimai suformuoti taip, kad respondentas tinkamai suvoktų klausimus ir atskleistų asmeninį požiūrį, suteikiant tikslingą informaciją.

Klausimynui sudaryti naudotos 3 skalės:

1. Nominali. Tai skalė leidžianti vertinti kokybinius demografinius rodiklius, tokius kaip lytis, išsilavinimas ir kitos demografinės charakteristikos.

2. Intervalinė skalė. Skirta matuoti skaitmeninę išraišką turinčius klausimus, kurie pateikiami intervalais, pvz. Respondentų amžius, darbo stažo organizacijoje dydis.

3. Likerto skalė. Klausimuose pateikta 5 balų skalė, kuomet respondentas atsakydamas vadovaujasi skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ arba nuo „labai retai“ iki „labai dažnai“. Respondentams sudaroma galimybė pasirinkti tik vieną atsakymo variantą. 5 balų likerto skalės trūkumas, jog respondentai gali piktnaudžiauti viduriniu juo klausimyne pateiktu atsakymo

variantu, tačiau toks variantas būtinas, jei apie kažkurį aspektą respondentas neturi reikiamos informacijos ir negali tiksliai atsakyti.

Klausimyno pavyzdys pateiktas 2 priede.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tiriama visuma – visi Lietuvos dirbantieji asmenys. Tokia tiriamųjų imtis pasirinkta, siekiant neapriboti galimų potencialių respondentų atsakymų atsirenkant juos pagal amžių, lytį, profesiją ar kitus skiriamuosius bruožus bei siekiant rezultatus pritaikyti visai Lietuvos darbuotojų grupei.

Atliekant mokslinius tyrimus, patikimumo rodiklis laikomas tinkamu, jei paklaida neviršija 5 proc., tuomet laikom, jog gauti duomenys yra statistiškai patikimi. Tačiau esant ribotam tyrimo laikui, šiame tyrime pasirinkta 5,5 proc. paklaida. Tiriamos imties dydį apskaičiavome pagal Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – reikiamas respondentų skaičius.

Δ - galimos paklaidos dydis.

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal Lietuvos statistikos pateikiamus duomenis 2016 metų pabaigoje Lietuvoje dirbančiųjų skaičius siekė – 1361400, todėl imties dydis siekia 317 anketas įvertinus 5,5 proc. paklaidos dydį.

Apklausa buvo atlikta remiantis netikimybinės atrankos metodu ir patogumo atranka. Patogumo atrankos privalumas, kad galėjome pasirinkti kokius respondentus apklausti, kuriuos mums patogiau. Kadangi buvo pasirinktas patogumo metodas, buvo apklausti tie respondentai, kuriuos lengviau pasiekti, t. y. draugai, artimieji, kolegos, pažįstami ir draugų draugai.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimo duomenų rinkimui taikytas apklausos metodas. Apklausos metodas leidžia tirti didelį respondentų kiekį, yra patogus ir itin greitas metodas (Kardelis, 2007).

Apklausos metodo privalumai:

- Galima didelė respondentų imtis
- Apklausos vykdytojas negali daryti įtakos respondentų atsakymams
- Patogus būdas respondentams laiko atžvilgiu
- Nereikalauja tiesioginio kontakto su respondentais
- Didesnis duomenų reprezentatyvumas.

Kiekybinio tyrimo apklausos platinimo būdas pasirinktas internetas. Respondentus lengviau ir patogiau apklausti internetu, anketos užpildymo būdas yra nesudėtingas ir aiškus be to patogu duomenis persikelti į SPSS programą. Dauguma dirbančiųjų lankosi socialiniuose tinklapiuose, naudoja elektroninį paštą, per kuriuos lengva pateikti apklausas. Taigi, respondentams sudaromos sąlygos atsakyti į klausimus jam patogiu metu.

Anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje: www.apklausa.lt, 2017 kovo 7d. Užsiregistravus šioje svetainėje, buvo sukurta anketa pagal parengtus klausimus. Anketos nuoroda buvo siuntinėjama elektroniniu paštu galimiems respondentams asmeniškai, talpinama socialiniuose tinklapiuose. Duomenų rinkimas vyko kovo- balandžio mėnesiais. Kiekybinio tyrimo metu buvo surinktos 327 anketos.

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS. Siekiant patikrinti klausimyno patikimumą buvo skaičiuojamas Cronbach's alpha, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Kuo šis rodiklis yra arčiau vieneto, tuo klausimynas yra patikimesnis.

Tyrimo analizės metu taikyti metodai:

1. Tiriamoji faktorinė analizė, parodo ar kintamieji yra reikšmingai susiję, nustatomi kintamųjų bendrumai ir jų sklaida, faktorių svoriai atitinkamose grupėse
2. Klausimų patikimumo vertinimas naudojant Cronbach's alpha, kartu įvertinti grupės vidurkiai, min, max reikšmės.
3. Spearman koreliacijos koeficientas. Siekiamas nustatyti proaktyvumo ir tvarios darbuotojo karjeros ryšys. Spearman koreliacijos koeficientas pasirinktas išsiaiškinus, jog kintamieji yra nenormalieji. Koreliacijos stiprumas interpretuojamas remiantis Burns (2000) (Žr. lentelė 19)

19 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (sudaryta autorės)

| Koreliacijos koeficientas | Koreliacijos dydis | Ryšys |
|----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 0,90 – 1,00 | Labai aukšta koreliacija | Labai stiprus ryšys |
| 0,70 – 0,90 | Aukšta koreliacija | Stiprus ryšys |
| 0,40 – 0,70 | Vidutinė koreliacija | Vidutinio stiprumo ryšys |
| 0,20 – 0,40 | Žema koreliacija | Silpnas ryšys |
| mažiau nei 0,20 | Nežymi koreliacija | Labai silpnas, nežymus ryšys |

Šaltinis: Burns (2000).

3.4. Tyrimo validumas

Tyrimo validumas yra vienas pagrindinių rodiklių parodančių tyrimo kokybę. Validumas nurodo, ar metodika matuoja tai, ką ketinta ja matuoti ar naudojama priemonė atspindi visus to konstrukto aspektus ir prasmę. Jei metodikai trūksta validumo, negalima visiškai pasitikėti gautais rezultatais.

Moksliniuose darbuose vertinant konstrukto validumą dažniausiai naudojama faktorių analizė. Ši analizė padeda įvertinti konstrukto struktūrą, tinkamiausią jos modelį, ryšius. Vertinant konstrukto kintamųjų tarpusavio ryšius sprendžiama, ar metodika sudaryta teisingai, ar ją reikia koreguoti (Pakalniškienė, 2012).

Tyrimo metu buvo naudotas proaktyvumo ir tvarios karjeros konstrukto skalės, skiriamos į dimensijas ir jų charakteristikas. (žr. 20 lentelė)

20 lentelė. Tyrimo konstruktas (sudaryta autorės)

| Konstruktai | Dimensijos | Charakteristikos | Testo žingsnių skaičius (požymiai) |
|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Proaktyvumas | Elgsenos proaktyvumas | Gebėjimas įtikinti | 3 |
| | | Patikimumas | 3 |
| | | Strateginis tyrinėjimas | 3 |
| | | Karjeros iniciatyva | 3 |
| | | Problemų sprendimas | 3 |
| | | Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 3 |
| | | Individualios inovacijos | 3 |
| | | Balsas | 4 |
| | | Darbo pokyčių derybos | 3 |
| | | Iniciatyva | 3 |
| | Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 3 | |
| Proaktyvi asmenybė | Proaktyvi asmenybė | 4 | |
| Tviri karjera | Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo vertinimas | 3 |
| | | Ryšų kūrimas | 2 |
| | | Mokymasis | 4 |
| | | Profesijos paklausa | 7 |
| | Sveikata | Sveikata | 1 |
| | Produktyvumas | Produktyvumas | 1 |
| | Laimė | Laimė | 4 |
| | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Asmeninis požiūris | 2 |
| Aplinkinių vertinimas | | 4 | |

Empirinių socialinių tyrimų praktikoje apklausos validumas ir patikimumas tikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis. Standartiniai matai, kurie taikyti šio tyrimo metu pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Rodiklių paaiškinimo lentelė (sudaryta autorės)

| Rodiklio sutrumpintas pavadinimas | Rodiklio pilnas pavadinimas |
|-----------------------------------|--|
| L | Testo žingsnio faktorinis svoris |
| an | Respondentų nuomonės vidurkis |
| i/tt | Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation) |

| | |
|-------------------------------------|--|
| α | Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – α) |
| r_{mean} | Vidutinė koreliacija tarp įverčių |
| r_{min} | Minimali koreliacija tarp įverčių |
| r_{max} | Maksimali koreliacija tarp įverčių |
| % | Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida) |
| KMO | Kaizerio-Méjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus |

Skalių kokybei patikrinti panaudota faktorinės validacijos technika. Visų pirma visi atitinkamo bloko klausimai buvo faktorizuojami principinių komponentų metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai buvo papildomai tikrinami alfa faktorinės analizės metodu, skirtu patikrinti pavienių testo žingsnių jungimo į adityvinį indeksą pagrįstumą. Šio metodo pagalba patikrintas skalės vienmatiškas (dimensionalumas)

3.5. Tyrimo etika

Mokslinėje literatūroje gana plačiai aptariami ir pateikiami galimi etikos principai, kurių privalu laikytis kiekvienam tyrėjui, siekiant nepažeisti respondentų interesų. Magistrinio tyrimo metu atliekant tyrimą buvo vadovaujama trimis Kardelio (2002) pateikiamais etiniais principais.

Privatumas. Kiekvienas privatus asmuo turi teisę pats spręsti kokiomis aplinkybėmis ir kokią informaciją yra linkęs atskleisti apie save, tačiau tyrimo metu itin sunku išlaikyti šią respondentų apsaugą, platinant tyrimo metu gautus duomenis iš kurių kyla rizika jog tam tikras respondentas bus atpažintas. Todėl tyrėjas privalo visomis priemonėmis stengtis apsaugoti tiriamųjų interesus, jog respondentai nepatirtų nei socialinės, nei materialinės žalos. Tyrimo dalyviai tyrime dalyvauja savanoriškai.

Konfidencialumas. Tyrėjas užtikrina, jog gauti neapdoroti duomenys bus pasiekiami tik tyrėjams, tuo tarpu viešai publikuojami tik juos apibendrinus ir pateikiant duomenis išsaugant asmeninės informacijos konfidencialumą. Tyrimo dalyvių konfidencialumas užtikrinamas per anonimiškumą, be to, prie gautų statistinių duomenų prieigą turi tik magistrinio darbo autorė.

Anonimiškumas. Tyrėjas privalo išlaikyti gautų duomenų anonimiškumą, tam kad respondentai galėtų laisvai ir atvirai reikšti savo nuomonę, nejaustų baimės būti identifikuoti aplinkinių asmenų, būtų išlaikomas jo tapatybės slaptumas. Atlikto tyrimo metu anketose nereikėjo nurodyti asmens vardo ir pavardės, taip pat jokių jo užsiėmimo detalių.

4. DARBUOTOJO PROAKTYVUMO ĮTAKA TVARIAI KARJERAI REZULTATŲ ANALIZĖ

Proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų modelis bus siekiamas patvirtinti remiantis atlikta duomenų statistine analize. Šiame darbe pateikiama aprašomoji statistinė analizė, pateikiamos faktorinės analizės ir koreliacijų metu gautos išvados, siekiama patvirtinti pagal mokslinės literatūros analizę sudaryto teorinio modelį tikslumą.

4.1 Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo siekiama surinkti kuo įvairesnių respondentų duomenis, todėl klausimynai buvo siunčiami įvairaus amžiaus, profesijų, darbinio stažo asmenims. Klausimynas buvo platinamas socialinėje erdvėje, siunčiamas asmeniškai respondentas, viso išsiųsta 821 respondentui. Anketų grįžtamasis ryšys siekė 39,8 proc., tyrime dalyvavo 327 respondentai.

Tyrimo metu surinkti duomenys pateikiami aprašyti naudojantis aprašomosios statistikos metodu siekiant susisteminti duomenis, pateikiant juos grafiškai ir lentelėse. Toks duomenų pateikimas leidžia lengvai pastebėti duomenyse vyraujančius dėsningumus, išlaikant analizės nuoseklumą ir leidžia daryti preliminarias išvadas apie nagrinėjamas dedamąsias.

Pastebėta, kad tyrime kur kas aktyviau dalyvavo moterys (70 proc.), nei vyrai (30 proc.). Aktyviausiai pagal amžiaus grupes dalyvavo 18-25 m. darbuotojai (32,7 proc.) ir 26-35 m. darbuotojai (31,2 proc.), kitų amžiaus grupių pasiskirstymas buvo toks: 36-45 m. (18 proc.), 46-55 m. (14,7 proc.) ir vyresni nei 56 m. (5,5 proc.). Beveik visi tyrime dalyvavę respondentai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, iš jų: aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 71,6 proc., aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję - 20,1 proc. respondentų. Didžioji respondentų dalis yra vedę/ ištekęsios (45,9 proc.), nevedę/ netekęsios 26 proc., su partneriu/ partnere gyvena 24,5 proc. Respondentų auginančių vaikus pasiskirstymas pakankamai tolygus, tai yra vaikus turinčių respondentų procentinė dalis tyrime siekė 45,6 proc., respondentai neturintys vaikų sudarė 54,4 proc. Daugiausiai respondentai dalyvavę tyrime dabartinėje organizacijoje dirba 1-5 m. (43,4 proc.), apie penktadalis respondentų organizacijose dirba iki 1 m. (22 proc.) arba daugiau nei 10 m. (22,9 proc.). Didesnioji respondentų dalis kol kas nebuvo paaugštinti pareigose vertinant dabartinę organizaciją - 57,5 proc., darbo pobūdį dabartinėje organizacijoje teko keisti 37,3 proc. respondentams. Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų procentinė dalis tyrime siekė 26,6 proc.

4.1.1. Klausimyno skalių pagrindumas

Teorinėje dalyje pateiktame modelyje buvo išskirtos tvarios karjeros ir proaktyvumo tiriamosios dimensijos, taip pat apibrėžtos jas apibūdinančios charakteristikos ir jas detalizuojantys teiginiai, todėl siekiant išsiaiškinti ar teisingai pasirinkti faktoriai ir jų struktūra teisinga buvo atlikta faktorinė analizė.

Siekiant išsiaiškinti ar duomenys tinka faktorinei analizei, skaičiuojamas Kaizerio-Mejerio-Olkinio (*KMO*) matas. Esant mažai *KMO* mato reikšmei nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė laikoma nerezultatyvia. Maža *KMO* mato reikšmė rodo, kad kintamųjų porų koreliacija nėra paaiškinama kitais kintamaisiais. Laikoma, kad *KMO* turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, ribiniu atveju – ne mažesnis kaip 0,6 (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Atliekant faktorinę analizę ir vertinant jos rezultatus, būtina įvertinti šias dvi aplinkybes – statistikos reikšmės susiję su mažu kintamųjų skaičiumi faktoriuje bei mažu imties dydžiu. Skalių kokybei patikrinti panaudota faktorinės validacijos technika.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo naudojamas Cronbach alfa koeficientas, parodantis ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką (Norušis, 2005). Tokiu atveju, Cronbach alfa koeficientas yra artimas 1.

Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros vertinimo dimensijos pasižymėjo gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis (žr. 22-28 lenteles). Jų vidinės konsistencijos koeficientai yra pakankamai aukšti, siekia vidutiniškai 0,7 ribą. Aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių (*L*; *i/tt*; *rmean* ir kt.) reikšmės. Tai reiškia, kad empiriškai gautus įverčius pagrįstai galima jungti į adityvinius indeksus (skales) ir jų pagrindu įvertinti tiek pavienių strateginių kompetencijų dimensijų raišką, tiek apibendrintą strateginę kompetenciją. Teoriškai pagrįstas požymių išdėstymas į faktorius yra naudojamo apklausos instrumento konstrukcinio validumo argumentas.

Faktorinė analizė realizuota nepažeidžiant tyrimo instrumento struktūros, tai yra skiriant faktorius kiekvienos dimensijos viduje. Kiekvieną dimensiją sudaro diagnostiniai konstruktai (charakteristikos), susidedantys iš teiginių.

Pirma dimensija: proaktyvios elgsenos dimensija. Ją sudaro vienuolika teoriškai pagrįstų dedamųjų: gebėjimas įtikinti, patikimumas, strateginis tyrinėjimas, karjeros iniciatyva, problemų sprendimas, grįžtamojo ryšio stebėjimas, inovacijos, balsas, derybos, iniciatyva, grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Kiekvieną dedamąją sudaro 3-4, jas apibūdinantys teiginiai. Faktorinė analizė pateikta 3 priede.

Gebėjimo įtikinti charakteristika paaiškina 79,489 proc. visų kintamųjų sklaidos, apjungia 3 teiginius, pabrėžiančius darbuotojo skiriamo laiko ir pastangų dydį siekiant organizacijos pritarimo tam tikrais organizaciniais klausimais. Charakteristikos vidinis patikimumas yra itin aukštas, Cronbach alfa - 0,871, *KMO* reikšmė - 0,729, rodo, kad kintamieji sutinka gerai.

Patikimumo charakteristika paaiškina 3 teiginius apjungiantį faktorių 69,724 proc. visų kintamųjų sklaidos, ji pabrėžia gebėjimo įteigti nuomonę kitiems svarbą. *KMO* yra aukščiau

reikalaujamos mažiausios reikšmės, tai yra - 0,699, tačiau vidinio patikimumo rodiklis yra aukštas, Cronbach alpha lygus 0,779.

Strateginio tyrinėjimo charakteristika apjungia 3 teiginius ir paaiškina 75,693 proc. visų kintamųjų sklaidos. Ši charakteristika pabrėžia darbuotoje gebėjimą tirti numatyti, ateities perspektyvas ir grėsmes, reikiamų organizacinių pokyčių identifikavimą. Vidinio patikimumo rodiklis yra aukštas, Cronbach alpha lygus 0,838, KMO - 0,708.

Karjeros iniciatyvos charakteristika apjungia 3 teiginius ir paaiškina 67,195 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristika apibrėžia darbuotojo domėjimąsi karjeros perspektyvomis organizacijos viduje, darbuotojo įsitraukimą į karjeros planų sudarymą. KMO yra aukščiau reikalaujamos mažiausios reikšmės, tai yra 0,678. Vidinis patikimumas Cronbach alpha lygus 0,755.

Problemų sprendimo charakteristika paaiškina 68,504 proc. visų kintamųjų sklaidos, pabrėžianti darbuotojų sieki aiškinantis problemų atsiradimo priežastis ir kiek laiko yra skiriama ieškant efektyvesnių metodų galinčių padėti jų išvengti. Vidinio patikimumo rodiklis yra aukštas, Cronbach alpha lygus 0,760, KMO - 0,688.

Grįžtamojo ryšio stebėjimo charakteristika paaiškina 73,360 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha labai aukštas, lygus 0,818, KMO yra aukščiau reikalaujamos mažiausios reikšmės 0,675.

Inovacijų charakteristika, apjungianti 3 teiginius, paaiškina 71,006 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristika pabrėžia kūrybiškumą, idėjų generavimą, inovatyvumo siekimą. Vidinis patikimumas Cronbach Alpha lygus 0,795, KMO yra aukščiau reikalaujamos mažiausios reikšmės 0,685.

Balso charakteristika, apjungianti 4 teiginius, paaiškina 55,105 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pabrėžiama darbuotojo nuomonės išsakymo svarba, derėjimosi įgūdžiai. Vidinis patikimumas Cronbach Alpha lygus 0,726, KMO 0,728, rodo, kad kintamieji sutinka gerai.

Derybų charakteristika, apjungianti 3 teiginius, paaiškina 74,438 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikoje pabrėžiama darbuotojo derybų svarba dėl darbo pokyčių, darbo krūvio ir kitų organizacinių aspektų. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka, jis yra aukščiau žemiausios numatytos reikšmės - 0,695, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha yra labai aukštas - 0,828.

Iniciatyvos charakteristika, apjungianti 3 teiginius, paaiškina 69,256 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pabrėžiama darbuotojo iniciatyvumo sprendžiant problemas, tobulinant procedūras svarba. Vidinis patikimumas Cronbach Alpha lygus 0,776, KMO 0,695, rodo, kad kintamieji sutinka gerai.

Grįžtamojo ryšio užtikrinimas apjungia 3 teiginius atspindinčius 70,766 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikoje pabrėžiama grįžtamojo ryšio iš kolegų, vadovų siekis. KMO reikšmė rodo,

kad faktorinė analizė tinka, siekia 0,705, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha yra labai aukštas - 0,793.

Pirminės faktorinės analizės metu buvo išskirta vienuolika charakteristikų. Buvo taikyta antrinė faktorinė analizė, kuria siekta išsiaiškinti ar vienuolika charakteristikų gali sudaryti vieną faktorių (žr. 22 lentelė). Taikant pagrindinių komponentių metodą paaiškėjo, kad visos vienuolika charakteristikų patenka į vieną faktorių. Faktorių paaiškina 63,491 proc. visų kintamųjų sklaidos. KMO rodiklis labai aukštas ir siekia 0,871, vienuolikos charakteristikų vidinis patikimumas, taip pat labai aukštas – 0,865.

22 lentelė. Proaktyvios elgsenos dimensijos statistiniai rodikliai

| Dimensija | Charakteristika | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|-------------------|-------------------------------|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Proaktyvi elgsena | Gebėjimas įtikinti | 0,565 | 0,504 | 0,865 | 0,374 | 0,154 | 0,671 | 63,491 | 0,871 |
| | Patikimumas | 0,659 | 0,567 | | | | | | |
| | Strateginis tyrinėjimas | 0,632 | 0,682 | | | | | | |
| | Karjeros iniciatyva | 0,617 | 0,436 | | | | | | |
| | Problemų sprendimas | 0,674 | 0,657 | | | | | | |
| | Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 0,392 | 0,674 | | | | | | |
| | Inovacijos | 0,665 | 0,606 | | | | | | |
| | Balsas | 0,695 | 0,662 | | | | | | |
| | Derybos | 0,464 | 0,702 | | | | | | |
| | Iniciatyva | 0,704 | 0,436 | | | | | | |
| | Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 0,458 | 0,696 | | | | | | |

Antra dimensija: Proaktyvi asmenybė, kurią sudaro viena dedamoji ir 4 ją identifikuojantys teiginiai. Faktorinė analizė pateikta 23 lentelėje.

Proaktyvios asmenybės charakteristika apjungia 4 teiginius ir paaiškina 61,823 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikose pabrėžiamas darbuotojo iniciatyvumas, noras atstovauti, idėjų generavimas ir siekis jas įgyvendinti. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka gerai, siekia 0,787, charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha yra aukštas - 0,794.

23 lentelė. Proaktyvios asmenybės charakteristikų statistiniai rodikliai

| Charakteristika | Teiginiai | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|--------------------|---|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Proaktyvi asmenybė | Nesvarbu kokia mano idėjų įgyvendinimo tikimybė, jei aš kuo tikiu, tai ir padarysiu | 0,795 | 0,631 | 0,794 | 0,491 | 0,435 | 0,530 | 61,823 | 0,787 |
| | Man patinka atstovauti savo idėjas, net kai kiti joms prieštarauja | 0,787 | 0,620 | | | | | | |
| | Aš puikiai gebu identifikuoti naujas galimybes | 0,756 | 0,571 | | | | | | |
| | Jei aš tvirtai tikiu idėja, jokios aplinkybės nesutrukdys jos įgyvendinti | 0,806 | 0,650 | | | | | | |

Trečia dimensija: gebėjimas įsidarbinti, kurį sudaro keturios teoriškai pagrįstos charakteristikos: darbuotojo vertinimas, ryšių kūrimas, mokymasis ir profesijos paklausa. Kiekvieną charakteristiką sudaro 2-7, jas apibūdinantys teiginiai. Faktorinė analizė pateikta 24 lentelėje.

Darbuotojo vertinimo charakteristika apjungia 3 teiginius ir paaiškina 60,013 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pabrėžiama organizacijoje darbuotojo profesijos vertinimo svarba, kolegų ir vadovų pagarba darbuotojams. KMO reikšmė yra aukščiau žemiausios galimos reikšmės ir yra lygi 0,618, charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha yra 0,667.

Ryšių kūrimo charakteristika, apimanti 2 teiginius, paaiškina 68,148 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pabrėžiama asmeninių vidinių ir išorinių ryšių svarba karjeros kūrimui. KMO yra žemas ir siekia 0,500, todėl faktorinė analizė tinka bloga. Charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha irgi yra žemas - 0,529.

Mokymosi charakteristika, apimanti 4 teiginius, paaiškina 50,684 visų kintamųjų sklaidos. Charakteristika atskleidžia darbuotojo gebėjimą persikvalifikuoti, perimti naujas darbo specifikas, žinias apie įmonėje ir išorėje esančias darbo galimybes. KMO reikšmė yra aukščiau žemiausios galimos reikšmės ir yra lygi 0,681, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha yra 0,673.

Profesijos paklausos charakteristika, apimanti 7 teiginius, paaiškina 56,091 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristika akcentuoja profesijos paklausos lygį organizacijos viduje ir išorinėje darbo rinkoje, gebėjimą persikvalifikuoti, patobulinti turimas kompetencijas. KMO reikšmė yra aukšta ir siekia 0,881, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha yra labai aukštas - 0,867.

24 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti charakteristikų statistiniai rodikliai

| Charakteristika | Teiginiai | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|-----------------------|--|-------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|-------|
| Darbuotojo vertinimas | Aš turiu geras darbo perspektyvas šioje organizacijoje, kadangi mano darbdavys vertina mano asmeninį indėlį | 0,798 | 0,637 | 0,667 | 0,396 | 0,290 | 0,527 | 60,013 | 0,618 |
| | Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos | 0,839 | 0,704 | | | | | | |
| | Esu gerbiamas tarp kolegų, kurie užsiima tokia pačia, kaip ir aš, veikla šioje organizacijoje | 0,677 | 0,459 | | | | | | |
| Ryšių kūrimas | Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai | 0,826 | 0,681 | 0,529 | 0,363 | 0,363 | 0,363 | 68,148 | 0,500 |
| | Aš galiu panaudoti darbinius ryšius ir verslo kontaktus savo karjeros kūrimui | 0,826 | 0,681 | | | | | | |
| Mokymasis | Įgūdžius, kuriuos įgijau dirbdamas šį darbą, galima panaudoti dirbant kitose pareigose kitose organizacijose | 0,716 | 0,513 | 0,673 | 0,341 | 0,244 | 0,457 | 50,684 | 0,681 |
| | Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur | 0,752 | 0,565 | | | | | | |
| | Aš gerai žinau apie savo galimybes | 0,732 | 0,565 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| | kitose organizacijoje, net jei galimybės skiriasi nuo to ką aš dabar darau | | | | | | | | |
| | Aš žinau apie šioje organizacijoje atsirandančias galimybes, net jei jos skiriasi nuo to, ką dabar darau | 0,643 | 0,413 | | | | | | |
| Profesijos paklausa | Mano profesijos kolegų veikla yra aukštai vertinami šioje organizacijoje | 0,598 | 0,357 | 0,867 | 0,483 | 0,289 | 0,669 | 56,091 | 0,881 |
| | Jeigu man prireiktų aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje | 0,733 | 0,537 | | | | | | |
| | Mano pareigybės (darbo pozicijos) asmenys yra paklausūs darbo rinkoje | 0,791 | 0,626 | | | | | | |
| | Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą praktiškai bet kurioje organizacijoje | 0,768 | 0,591 | | | | | | |
| | Bet kuris asmuo turintis įgūdžius, žinias, panašią darbo bei organizacinę patirtį kaip mano, bus paklausus tarp kitų darbdavių | 0,839 | 0,703 | | | | | | |
| | Tol, kol mano įgūdžiai ir patirtis bus atnaujinami, aš galiu gauti bet kokį darbą | 0,752 | 0,566 | | | | | | |
| | Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami mano ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę | 0,739 | 0,547 | | | | | | |

Pirminės faktorinės analizės metu buvo išskirtos keturios charakteristikos. Buvo taikyta antrinė faktorinė analizė, kuria siekta išsiaiškinti ar keturios charakteristikos gali sudaryti vieną faktorių. Taikant pagrindinių komponentių metodą paaiškėjo, kad trys charakteristikos patenka į vieną faktorių, o charakteristika ryšių kūrimas, išsiskiria, todėl jos buvo atsisakyta ir gebėjimas įsidarbinti dimensijoje buvo paliktos trys charakteristikos (žr. 25 lentelė). Faktorius paaiškina 65,157 proc. visų kintamųjų sklaidos. KMO rodiklis yra aukštas ir siekia 0,800, trijų charakteristikų vidinis patikimumas, taip pat labai aukštas – 0,808.

25 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti dimensijos statistiniai rodikliai

| Dimensija | Charakteristika | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|------------------------------|-----------------------|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo vertinimas | 0,643 | 0,637 | 0,808 | 0,534 | 0,428 | 0,622 | 65,157 | 0,800 |
| | Mokymasis | 0,684 | 0,695 | | | | | | |
| | Profesijos paklausa | 0,613 | 0,726 | | | | | | |

Ketvirta dimensija: pasitenkinimas karjera, kurį sudaro viena charakteristika. Ją apima 5 ją apibūdinantys teiginiai. Faktorinė analizė pateikta 26 lentelėje.

Pasitenkinimo karjera charakteristika paaiškina 63,524 proc., visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikoje pabrėžiamas darbuotojo pasitenkinimas darbo užmokesčio, mokymosi, tikslų

siekimo padarytu progresu reikšmė. KMO reikšmė yra aukšta ir siekia 0,798, charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha, taip pat labai aukštas - 0,855.

26I Lentelė Laimės dedamosios dimensijos rodikliai

| Dimensija | Teiginys | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|--------------|---|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Laimė | Aš save laikau laimingu asmeniu | 0,874 | 0,764 | 0,708 | 0,393 | 0,189 | 0,637 | 56,009 | 0,703 |
| | Lyginant save su bendraamžiais aš save laikau laimingu asmeniu | 0,803 | 0,645 | | | | | | |
| | Kai kurie asmenys yra labai laimingi, jie mėgaujasi gyvenimu, kaip stipriai šis aprašymas apibūdina Jus | 0,781 | 0,610 | | | | | | |
| | Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi, nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti, kaip stipriai šis aprašymas apibūdina Jus | 0,471 | 0,222 | | | | | | |

Šešta dimensija: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kurį sudaro 2 charakteristikos: asmeninis požiūris ir aplinkinių vertinimas. Kiekvieną charakteristiką sudaro 2-4, jas apibūdinantys Asmeninio požiūrio charakteristika, apjungianti 2 teiginius, apibūdina 76,500 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikoje pabrėžiama darbuotojo asmeninė nuomonė apie jo gebėjimą rasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka blogai, kadangi siekia tik 0,500, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha, taip pat žemas 0,692.

Aplinkinių vertinimo charakteristika, apimanti 4 teiginius, paaiškina 66,909 proc. visų kintamųjų sklaidos. Charakteristikoje identifikuojama aplinkinių požiūrio į darbuotojo gebėjimą rasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo svarba. KMO reikšmė yra aukšta ir siekia 0,801, charakteristikos vidinis patikimumas Cronbach alpha taip pat labai aukštas - 0,833.

27I Lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso charakteristikų statistiniai rodikliai

| Principas index | Teiginys | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|---|---|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Darbo ir asmeninio gyvenimo asmeninis požiūris | Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje | 0,875 | 0,765 | 0,692 | 0,530 | 0,530 | 0,530 | 76,500 | 0,500 |
| | Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje | 0,875 | 0,765 | | | | | | |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo | Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima | 0,775 | 0,601 | 0,833 | 0,558 | 0,486 | 0,640 | 66,909 | 0,801 |
| | Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius | 0,821 | 0,674 | | | | | | |
| | Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius | 0,831 | 0,691 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|--|--|--|--|--|--|
| | Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdau tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes | 0,843 | 0,711 | | | | | | |
|--|--|-------|-------|--|--|--|--|--|--|

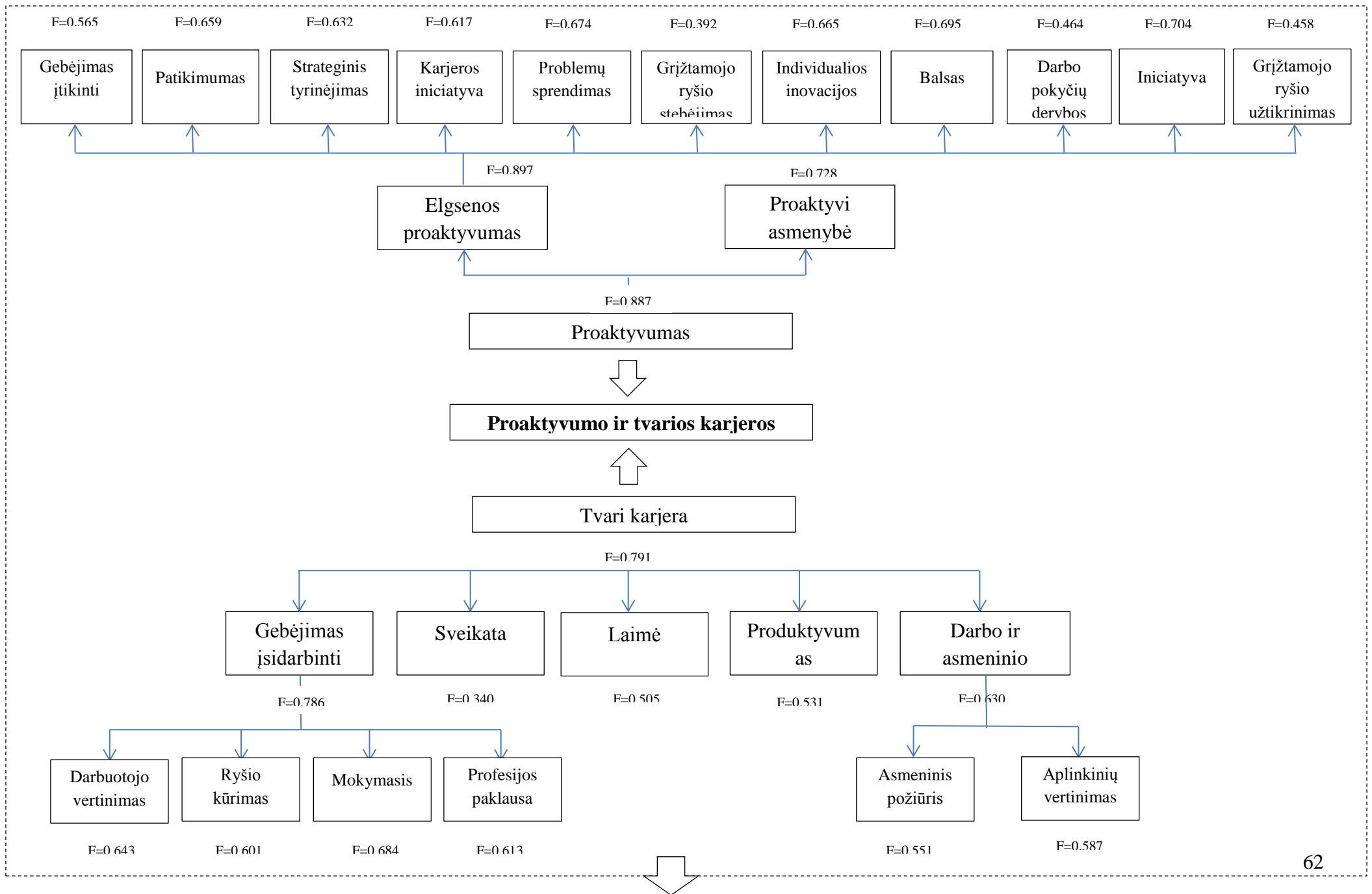
Pirminės faktorinės analizės metu buvo išskirtos dvi charakteristikos. Buvo taikyta antrinė faktorinė analizė, kuria siekta išsiaiškinti ar dvi charakteristikos gali sudaryti vieną dimensiją (žr. 28 lentelė). Taikant pagrindinių komponentų metodą paaiškėjo, kad abi charakteristikos patenka į vieną dimensiją. Faktorius paaiškina 81,321 proc. visų kintamųjų sklaidos. KMO rodiklis yra žemas – 0,500, dviejų charakteristikų vidinis patikimumas, pakankamai aukštas – 0,769.

28 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijos statistiniai rodikliai

| Dimensija | Charakteristika | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|---|-----------------------|-------|-------|----------|-------------|------------|------------|--------|-------|
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Asmeninis požiūris | 0,551 | 0,654 | 0,769 | 0,626 | 0,626 | 0,626 | 81,321 | 0,500 |
| | Aplinkinių vertinimas | 0,587 | 0,615 | | | | | | |

Faktorinis kintamųjų svoris matomas 2 pav. Žvelgiant detaliau matomas itin panašus elgsenos proaktyvumo ir proaktyvios asmenybės faktorinis svoris. Analizuojant elgsenos proaktyvumo dimensiją vyrauja panašūs svoriai, tačiau didžiausi ryškėja balso (0,695), problemų sprendimo (0,674), patikimumo (0,659), inovacijų (0,665) dimensijose. Mažiausias faktorinis svoris proaktyvios elgsenos dimensijos charakteristikose tenka grįžtamojo ryšio užtikrinimui.

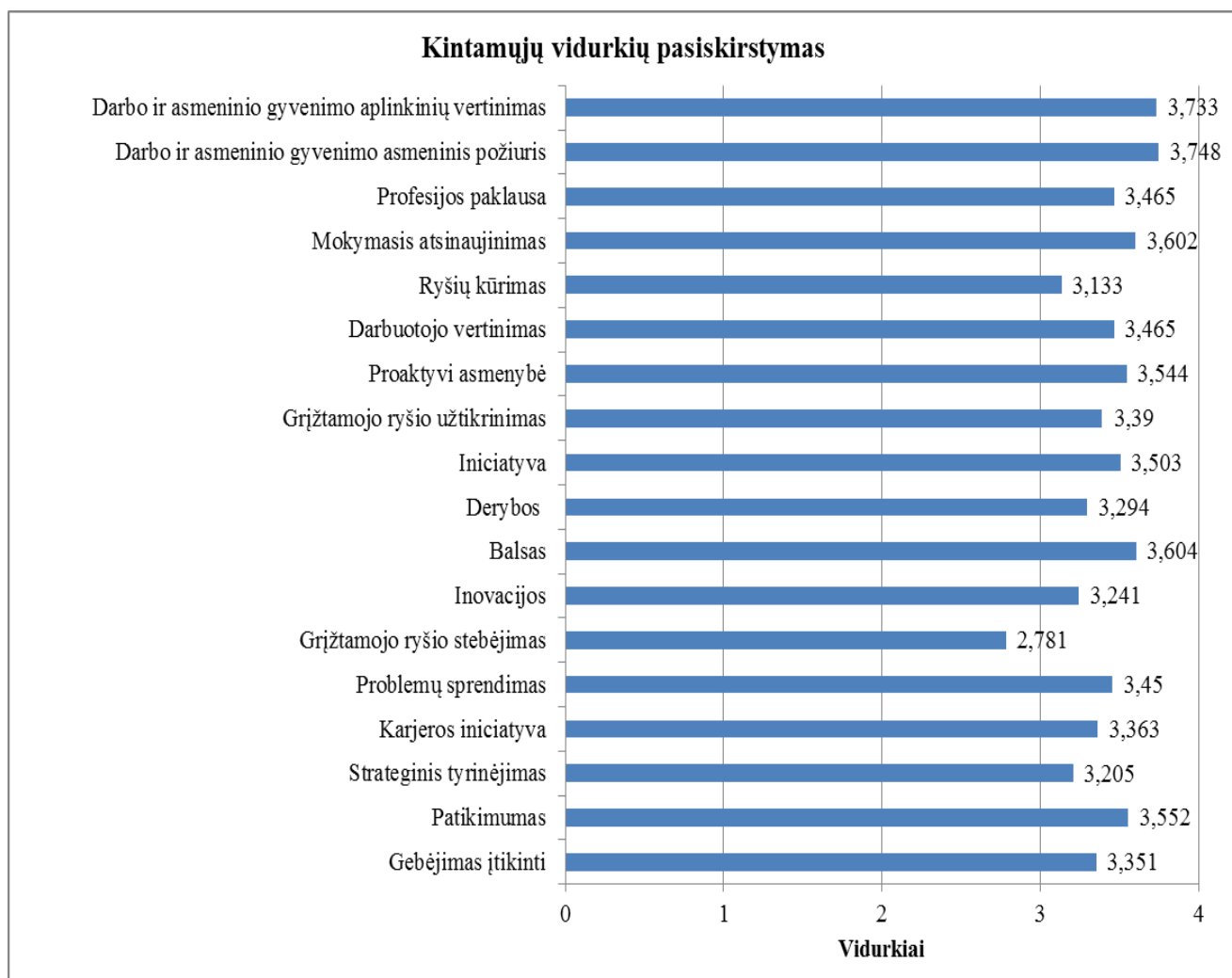
Analizuojant tvarios karjeros dimensijas pastebimas itin mažas sveikatos (0,340) faktorinis svoris, o didžiausi tenka gebėjimui įsidarbinti (0,786) ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (0,630). Gebėjimo įsidarbinti dimensijoje esančių charakteristikų svoriai pasiskirstę tolygiai ir išsidėstę nuo 0,601 (ryšių kūrimas) iki 0,684 (mokymasis). Darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijos charakteristikų faktoriniai svoriai išsidėstę beveik vienodai ir svyruoja nuo 0,551 (asmeninis požiūris) iki 0,587 (aplinkinių vertinimas)..



2 Pav. Klausimyno validavimo parametrai

4.1.2. Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų rezultatų vidurkiai

Analizuojant duomenis ir siekiant palyginti respondentų kritiškiausiai ir palankiausiai vertinamas charakteristikas buvo taikomas vidurkių palyginimas, kuomet buvo tikrinami bendri grupės rodiklių vidurkiai. Taikant šį metodą siekiama išgryninti respondentų svarbiausius veiksnius. Tyrimo metu respondentai rangavo teiginius nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus rodiklio, 5 balų skalėje. Gauti vidurkiai pateikiami žemiau esančiame paveikslėlyje (žr. 3 pav.).



3 Pav. Proaktyvumo ir tvarios karjeros charakteristikų vidurkių pasiskirstymas

Iš grafiškai pateiktos analizės matyti, jog dauguma kintamųjų vidurkiai yra išsidėstę apie vidurį (3,5 balo). Palankiausiai respondentai vertina proaktyvumo kintamuosius – balsą (3,604), patikimumą (3,552), iš tvarios karjeros dedamųjų – darbo ir asmeninio gyvenimo asmeninį požiūrį (3,748), darbo ir asmeninio gyvenimo aplinkinių vertinimą (3,733) ir mokymąsi (3,602). Silpniausias vidurkių pasiskirstymas vyrauja tarp tvarios karjeros dedamųjų – ryšių kūrimo (3,133), taip pat proaktyvumo kintamųjų – grįžtamojo ryšio stebėjimo (2,781), strateginis tyrinėjimas (3,205) ir inovacijos (3,241).

Žvelgiant į tokius vidurkių pasiskirstymą galima daryti prielaidą, jog kintamieji vertinami pakankamai tolygiai, vidurkiai išsidėstę 2,781-3,733 balų amplitudėje, tai yra 1 balo skirtumu.



4 Pav. Proaktyvumo ir tvrios karjeros dimensijų vidurkių pasiskirstymas

Vertinant darbuotojo proaktyvumo ir tvrios karjeros konstruktus, ir jų dimensijas pastebima, kad visi vidurkiai išsidėstę aukščiau nei apie vidurį (žr. 4 pav.). Tyrimo konstruktai respondentų vertinti palankiai: proaktyvumas – 3,53 balo, tvari karjera 3,66 balo. Žvelgiant į pateiktas dimensijas palankiausiai respondentų buvo vertinamas produktyvumas (3,76 balo), tai parodo, kad dauguma darbuotojų savo darbo produktyvumą vertina kaip gerą, tuo tarpu nepalankiausiai vertinama sveikatos dimensija (3,11), todėl daroma prielaida, kad dauguma respondentų savo sveikatą laiko tik patenkinamos būklės.

4.1.3. Darbuotojo proaktyvumo ir tvrios karjeros sąsajų rezultatų palyginimas pagal demografines charakteristikas

Siekiant nustatyti respondentams galimai daromą poveikį tarp tiriamų kintamųjų demografinių charakteristikų buvo taikomas Kruskal Wallis (tarp daugiau nei dviejų grupių) ir Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) kriterijus. Buvo analizuotos šios demografinės charakteristikos: lytis, amžius, išsilavinimas, šeimos sudėtis, darbo stažas, darbo pozicijos organizacijoje pasikeitimas, vaikų turėjimas, ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas, ar darbuotojas buvo paaukštintas pareigose.

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal lytį (žr. 29 lentelė), reikia pastebėti, kad moterų ir vyrų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant patikimumą, problemų sprendimą, inovacijas, iniciatyvą, ryšių kūrimą, profesijos paklausą, gebėjimą įsidarbinti ir proaktyvią elgseną ($p < 0,05$). Visas dimensijas vyrai vertina aukščiau. Vyrai yra labiau linkę į inovacijų diegimą, geriau geba įtikinti, argumentuoti pagrįsti savo nuomonę, labiau yra linkę spręsti kylančias problemas, rodyti iniciatyvą.

29 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo lyties

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | Statistiniai rodikliai | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| | Vyras | Moteris | Mann-Whitney (U) testas | Z reikšmė | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Jūsų lytis? | | | | | |
| Gebėjimas įtikinti | 174,02 | 159,39 | 10504,000 | -1,387 | 0,165 |
| Patikimumas | 186,92 | 153,46 | 9175,500 | -3,012 | 0,003 |
| Strateginis tyrinėjimas | 182,24 | 155,61 | 9657,000 | -2,384 | 0,017 |
| Karjeros iniciatyva | 177,49 | 157,80 | 10147,000 | -1,765 | 0,078 |
| Problemų sprendimas | 186,61 | 153,60 | 9207,000 | -2,961 | 0,003 |
| Grižtamojo ryšio stebėjimas | 160,91 | 165,42 | 11218,000 | -0,404 | 0,686 |
| Inovacijos | 200,14 | 147,38 | 7813,500 | -4,725 | 0,000 |
| Balsas | 173,83 | 159,48 | 10524,000 | -1,286 | 0,198 |
| Derybos | 181,14 | 156,12 | 9770,500 | -2,250 | 0,024 |
| Iniciatyva | 189,72 | 152,17 | 8886,500 | -3,365 | 0,001 |
| Grižtamojo ryšio užtikrinimas | 168,43 | 161,96 | 11080,000 | -0,577 | 0,564 |
| Asmenybės proaktyvumas | 168,98 | 161,71 | 11023,000 | -0,651 | 0,515 |
| Darbuotojo vertinimas | 185,29 | 154,21 | 9343,000 | -2,791 | 0,005 |
| Ryšių kūrimas | 189,88 | 152,10 | 8870,500 | -3,403 | 0,001 |
| Mokymasis | 185,86 | 153,95 | 9284,500 | -2,863 | 0,004 |
| Profesijos paklausa | 191,28 | 151,46 | 8726,000 | -3,548 | 0,000 |
| Laimė | 168,27 | 162,04 | 11096,500 | -0,558 | 0,577 |
| Asmeninis požiūris | 164,02 | 163,08 | 11534,000 | -0,003 | 0,998 |
| Aplinkinių vertinimas | 163,82 | 164,08 | 11517,500 | -0,024 | 0,981 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 189,78 | 149,18 | 8437,000 | -4,015 | 0,000 |
| Produktyvumas | 158,21 | 166,66 | 10939,500 | -0,832 | 0,405 |
| Sveikata | 155,68 | 167,53 | 10679,000 | -1,241 | 0,215 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 161,53 | 165,14 | 11281,500 | -0,382 | 0,703 |
| Proaktyvi elgsena | 183,83 | 154,88 | 9493,000 | -2,884 | 0,004 |
| Proaktyvumas | 176,47 | 157,51 | 10148,500 | -2,064 | 0,039 |
| Tvari karjera | 161,52 | 165,14 | 11280,500 | -0,398 | 0,690 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal vaikų turėjimą (žr. 30 lentelė), pastebėta, kad vaikų turėjimas arba neturėjimas statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant tik ryšių kūrimo dedamąją ($p < 0,05$) – darbuotojai neturintys vaikų yra labiau linkę kurti asmeninius ir verslo ryšius. Vertinant kitus kintamuosius nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbuotojų turinčių vaikų ir neturinčių vaikų vertinant patiriamą poveikį.

30 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo vaikų turėjimo

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | Statistiniai rodikliai | | |
|-----------------------------|-------------------|--------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| | Taip | Ne | Mann-Whitney (U) testas | Z reikšmė | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Ar turite vaikų? | | | | | |
| Gebėjimas įtikinti | 165,91 | 162,48 | 12918,000 | -0,348 | 0,728 |
| Patikimumas | 165,34 | 162,93 | 13000,500 | -0,232 | 0,816 |
| Strateginis tyrinėjimas | 152,66 | 173,04 | 11550,500 | -1,951 | 0,051 |
| Karjeros iniciatyva | 153,09 | 172,69 | 11613,000 | -1,880 | 0,060 |
| Problemų sprendimas | 161,53 | 165,97 | 12836,000 | -0,426 | 0,670 |
| Grižtamojo ryšio stebėjimas | 152,90 | 172,84 | 11585,500 | -1,913 | 0,056 |
| Inovacijos | 148,25 | 176,55 | 10911,500 | -2,710 | 0,007 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-----------|--------|-------|
| Balsas | 158,31 | 168,54 | 12369,500 | -0,981 | 0,327 |
| Derybos | 154,77 | 171,35 | 11856,500 | -1,595 | 0,111 |
| Iniciatyva | 156,24 | 170,18 | 12069,500 | -1,337 | 0,181 |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 138,08 | 184,65 | 1585,500 | -1,913 | 0,056 |
| Asmenybės proaktyvumas | 157,01 | 169,57 | 12182,000 | -1,201 | 0,230 |
| Darbuotojo vertinimas | 162,57 | 165,14 | 12987,000 | -0,248 | 0,805 |
| Ryšų kūrimas | 147,85 | 176,87 | 10853,000 | -2,795 | 0,004 |
| Mokymasis | 150,34 | 174,88 | 11215,000 | -2,354 | 0,019 |
| Profesijos paklausa | 154,27 | 171,75 | 11784,000 | -1,666 | 0,096 |
| Laimė | 160,28 | 165,13 | 12568,000 | -0,247 | 0,784 |
| Asmeninis požiūris | 162,18 | 165,45 | 12931,500 | -0,327 | 0,743 |
| Aplinkinių vertinimas | 160,28 | 166,97 | 12655,000 | -0,644 | 0,520 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 151,86 | 170,16 | 11428,000 | -1,934 | 0,053 |
| Produktyvumas | 160,92 | 166,45 | 12749,000 | -0,582 | 0,561 |
| Sveikata | 165,42 | 162,87 | 12989,000 | -0,279 | 0,780 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 159,40 | 167,67 | 12527,500 | -0,936 | 0,349 |
| Proaktyvi elgsena | 149,38 | 175,65 | 11100,500 | -2,764 | 0,006 |
| Proaktyvumas | 154,60 | 170,54 | 11823,000 | -1,852 | 0,064 |
| Tvari karjera | 165,73 | 162,62 | 12944,000 | -0,366 | 0,714 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal tai ar darbuotojas keitė darbo pobūdį šioje organizacijoje (žr. 31 lentelė), reikia pastebėti, kad darbuotojų pakeitusių darbo poziciją ir tarp darbo pozicijos nekeitusių darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant ryšių kūrimą ($p < 0,05$). Darbo poziciją organizacijoje pakeitę darbuotojai yra labiau linkę kurti ryšius.

31 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo keitė darbo pobūdį organizacijoje

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | Statistiniai rodikliai | | |
|--|-------------------|--------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| | Taip | Ne | Mann-Whitney (U) testas | Z reikšmė | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Ar keitėte darbo pobūdį šioje organizacijoje (tame pačiame padalinyje ar pereinant iš vieno padalinio į kitą)? | | | | | |
| Gebėjimas įtikinti | 178,14 | 156,02 | 10662,500 | -2,169 | 0,030 |
| Patikimumas | 173,73 | 158,51 | 11183,000 | -1,417 | 0,156 |
| Strateginis tyrinėjimas | 167,81 | 161,85 | 11882,000 | -0,551 | 0,582 |
| Karjeros iniciatyva | 166,84 | 162,39 | 11995,500 | -0,412 | 0,680 |
| Problemų sprendimas | 174,19 | 158,25 | 11128,500 | -1,479 | 0,139 |
| Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 155,94 | 168,55 | 11380,500 | -1,169 | 0,243 |
| Inovacijos | 182,82 | 153,38 | 10110,500 | -2,726 | 0,006 |
| Balsas | 181,42 | 154,16 | 10275,000 | -2,527 | 0,012 |
| Derybos | 164,66 | 163,63 | 12253,500 | -0,096 | 0,924 |
| Iniciatyva | 169,91 | 160,66 | 11633,500 | -0,857 | 0,391 |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 155,94 | 168,55 | 11399,000 | -1,141 | 0,254 |
| Asmenybės proaktyvumas | 174,75 | 157,93 | 11062,500 | -1,556 | 0,120 |
| Darbuotojo vertinimas | 176,58 | 156,90 | 10846,500 | -1,827 | 0,068 |
| Ryšų kūrimas | 188,16 | 150,36 | 9480,500 | -3,520 | 0,000 |
| Mokymasis | 177,86 | 156,17 | 10695,000 | -2,012 | 0,044 |
| Profesijos paklausa | 173,07 | 158,88 | 11261,000 | -1,307 | 0,191 |
| Laimė | 177,47 | 156,39 | 10741,500 | -1,953 | 0,051 |
| Asmeninis požiūris | 173,89 | 158,42 | 11164,000 | -1,500 | 0,134 |
| Aplinkinių vertinimas | 167,31 | 162,13 | 11941,000 | -0,481 | 0,630 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-----------|--------|-------|
| Gebėjimas įsidarbinti | 176,53 | 153,75 | 10351,000 | -2,329 | 0,020 |
| Produktyvumas | 174,21 | 158,23 | 11126,000 | -1,626 | 0,104 |
| Sveikata | 181,40 | 154,18 | 10278,000 | -2,875 | 0,005 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 170,51 | 160,33 | 11563,000 | -1,114 | 0,265 |
| Proaktyvi elgsena | 172,89 | 158,98 | 11541,000 | -1,079 | 0,281 |
| Proaktyvumas | 165,05 | 162,62 | 12089,000 | -0,273 | 0,785 |
| Tvari karjera | 179,70 | 155,14 | 10478,500 | -2,793 | 0,005 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal tai ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas (žr. 32 lentelė), pastebėta, kad tarp darbuotojų užimančių vadovaujamas pareigas ir darbuotojų neužimančių vadovaujamų pareigų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant patikimumą, problemų sprendimą, balsą, inovacijas, darbuotojo vertinimą, ryšių kūrimą, asmeninį požiūrį į balansą ir proaktyvią elgseną ($p < 0,05$). Darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas teigė esantys geresni siekiant įtikinti kitus organizacijos narius tam tikrais klausimais, taip pat jie yra labiau linkę imtis iniciatyvos sprendžiant problemas, numatant artėjančias išorines grėsmes, pasisako už inovacijų diegimą, yra orientuoti atnaujinti organizacijoje esančius metodus, yra labiau linkę išsakyti savo nuomonę. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai labiau pasitiki savo jėgomis likti organizacijoje ilgesnį laiką, yra linkę nuolatos dažniau megzti ir palaikyti esamus ryšius, taip pat jaučia didesnę pasitenkinimą karjera. Šiek tiek netikėtas vertinimas, jog vadovai taip pat teigia geriau derinantys darbo ir asmeninio gyvenimo sferas.

32 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo užima vadovaujančias pareigas

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | Statistiniai rodikliai | | |
|-------------------------------------|-------------------|--------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| | Taip | Ne | Mann-Whitney (U) testas | Z reikšmė | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Ar užimate vadovaujančias pareigas? | | | | | |
| Gebėjimas įtikinti | 183,96 | 156,76 | 8703,500 | -2,453 | 0,014 |
| Patikimumas | 206,06 | 148,75 | 6780,500 | -4,909 | 0,000 |
| Strateginis tyrinėjimas | 184,05 | 156,73 | 8695,500 | -2,326 | 0,020 |
| Karjeros iniciatyva | 172,98 | 160,74 | 9658,500 | -1,044 | 0,297 |
| Problemų sprendimas | 198,50 | 151,49 | 7438,500 | -4,012 | 0,000 |
| Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 165,72 | 163,38 | 10290,500 | -0,200 | 0,842 |
| Inovacijos | 190,79 | 154,29 | 8109,000 | -3,110 | 0,002 |
| Balsas | 196,65 | 152,16 | 7599,500 | -3,794 | 0,000 |
| Derybos | 176,69 | 159,40 | 9336,000 | -1,479 | 0,139 |
| Iniciatyva | 196,20 | 152,33 | 7638,500 | -3,741 | 0,000 |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 147,70 | 169,91 | 9022,000 | -1,887 | 0,059 |
| Asmenybės proaktyvumas | 188,28 | 155,20 | 8327,500 | -2,816 | 0,005 |
| Darbuotojo vertinimas | 196,57 | 152,19 | 7606,000 | -3,792 | 0,000 |
| Ryšių kūrimas | 190,62 | 154,35 | 8124,000 | -3,108 | 0,002 |
| Mokymasis | 178,97 | 158,57 | 9137,500 | -1,741 | 0,082 |
| Profesijos paklausa | 174,60 | 160,16 | 9517,500 | -1,224 | 0,221 |
| Laimė | 188,02 | 155,29 | 8350,500 | -2,790 | 0,005 |
| Asmeninis požiūris | 188,83 | 155,00 | 8280,000 | -3,017 | 0,003 |
| Aplinkinių vertinimas | 168,16 | 162,49 | 10078,500 | -0,485 | 0,628 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 181,16 | 155,05 | 8543,500 | -2,455 | 0,014 |
| Produktyvumas | 180,61 | 157,98 | 8995,000 | -2,120 | 0,034 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-----------|--------|-------|
| Sveikata | 165,03 | 163,63 | 10350,000 | -0,137 | 0,891 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 176,02 | 159,64 | 9394,000 | -1,649 | 0,099 |
| Proaktyvi elgsena | 186,48 | 155,85 | 8484,500 | -2,902 | 0,004 |
| Proaktyvumas | 179,95 | 157,51 | 8965,500 | -2,323 | 0,020 |
| Tvari karjera | 179,26 | 158,47 | 9112,000 | -2,176 | 0,030 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal tai ar darbuotojas buvo paaukštintas dabartinėje organizacijoje (žr. 33 lentelė), reikia pastebėti, kad tarp paaukštintų pareigose darbuotojų ir nepaaukštintų darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant inovacijas, balsą, ryšių kūrimą ir pačioje tvarioje karjeroje ($p < 0,05$). Paaukštinti pareigose darbuotojai jaučia tvaresnę karjerą, labiau yra linkę kurti ryšius, išsakyti savo nuomonę, generuoti idėjas ir diegti inovacijas.

33 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai ar asmuo buvo paaukštintas pareigose

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | Statistiniai rodikliai | | |
|--|-------------------|--------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| | Taip | Ne | Mann-Whitney (U) testas | Z reikšmė | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Ar buvote paaukštintas pareigose šioje organizacijoje? | | | | | |
| Gebėjimas įtikinti | 178,79 | 152,93 | 11019,500 | -2,612 | 0,009 |
| Patikimumas | 179,85 | 152,13 | 10870,500 | -2,659 | 0,008 |
| Strateginis tyrinėjimas | 171,40 | 158,46 | 12054,000 | -1,234 | 0,217 |
| Karjeros iniciatyva | 174,17 | 156,39 | 11666,500 | -1,698 | 0,089 |
| Problemų sprendimas | 179,02 | 152,76 | 10987,500 | -2,510 | 0,012 |
| Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 166,20 | 162,35 | 12782,000 | -0,368 | 0,713 |
| Inovacijos | 183,48 | 149,42 | 10363,000 | -3,249 | 0,001 |
| Balsas | 181,71 | 150,74 | 10610,000 | -2,958 | 0,003 |
| Derybos | 170,38 | 159,22 | 12196,500 | -1,069 | 0,285 |
| Iniciatyva | 179,24 | 152,59 | 10956,500 | -2,544 | 0,011 |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 164,65 | 163,51 | 12999,000 | -0,108 | 0,914 |
| Asmenybės proaktyvumas | 171,29 | 158,55 | 12070,000 | -1,214 | 0,225 |
| Darbuotojo vertinimas | 180,29 | 151,80 | 10809,000 | -2,725 | 0,006 |
| Ryšių kūrimas | 191,00 | 143,78 | 9309,500 | -4,530 | 0,000 |
| Mokymasis | 178,77 | 152,94 | 11022,500 | -2,468 | 0,014 |
| Profesijos paklausa | 172,91 | 157,33 | 11842,500 | -1,479 | 0,139 |
| Laimė | 175,65 | 155,28 | 11458,000 | -1,946 | 0,052 |
| Asmeninis požiūris | 169,64 | 159,78 | 12301,000 | -0,984 | 0,325 |
| Aplinkinių vertinimas | 167,36 | 161,49 | 12620,000 | -0,563 | 0,574 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 178,51 | 149,68 | 10486,500 | -3,033 | 0,002 |
| Produktyvumas | 172,96 | 157,29 | 11835,000 | -1,644 | 0,100 |
| Sveikata | 174,41 | 156,20 | 11632,000 | -1,982 | 0,048 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 167,67 | 161,25 | 12576,500 | -0,723 | 0,470 |
| Proaktyvi elgsena | 175,13 | 155,67 | 11531,500 | -2,065 | 0,039 |
| Proaktyvumas | 168,30 | 159,88 | 12347,500 | -0,976 | 0,329 |
| Tvari karjera | 180,37 | 151,74 | 10798,000 | -3,354 | 0,001 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal darbuotojo amžių, nustatyta, kad darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant grįžtamojo ryšio užtikrinimo charakteristiką ($p < 0,05$). Grįžtamąjį ryšį teigia jaučiantys daugiau jaunesni darbuotojai, tai yra darbuotojai nuo 18 iki 35 m., o su amžiaus didėjimu pastebima nuolatos mažėjanti grįžtamojo ryšio

užtikrinimo tendencija. Su kitais kintamaisiais nėra nustatytų statistiškai reikšmingų skirtumų ($p > 0,05$).

34 lentelė Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo amžiaus

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | | | | Statistiniai rodikliai | | |
|--------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------------|------------------------|----|-------------------------|
| | 18-25 m. | 26-35 m. | 35-45 m. | 46-55 m. | Daugiau nei 55m. | Chi-Square | df | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Gebėjimas įtikinti | 167,56 | 156,57 | 173,33 | 164,24 | 149,81 | 1,879 | 4 | 0,758 |
| Patikimumas | 155,49 | 164,85 | 170,05 | 167,47 | 187,62 | 2,044 | 4 | 0,728 |
| Strateginis tyrinėjimas | 163,47 | 163,19 | 180,25 | 157,23 | 124,96 | 4,268 | 4 | 0,371 |
| Karjeros iniciatyva | 174,99 | 167,54 | 175,61 | 135,54 | 93,77 | 14,073 | 4 | 0,007 |
| Problemų sprendimas | 159,08 | 164,75 | 184,01 | 157,83 | 129,69 | 4,942 | 4 | 0,293 |
| Grižtamojo ryšio stebėjimas | 172,35 | 180,25 | 143,37 | 143,90 | 132,54 | 10,369 | 4 | 0,035 |
| Inovacijos | 173,19 | 168,45 | 168,54 | 134,50 | 137,23 | 7,004 | 4 | 0,136 |
| Balsas | 164,60 | 168,21 | 169,71 | 152,84 | 139,62 | 1,963 | 4 | 0,743 |
| Derybos | 180,19 | 169,26 | 152,37 | 126,96 | 173,35 | 11,811 | 4 | 0,019 |
| Iniciatyva | 164,51 | 166,90 | 184,78 | 147,03 | 102,81 | 10,050 | 4 | 0,035 |
| Grižtamojo ryšio užtikrinimas | 187,60 | 173,94 | 147,88 | 119,27 | 123,23 | 22,454 | 4 | 0,000 |
| Asmenybės proaktyvumas | 171,72 | 152,61 | 178,76 | 161,88 | 130,31 | 5,385 | 4 | 0,250 |
| Darbuotojo vertinimas | 160,79 | 162,97 | 175,19 | 170,02 | 126,38 | 3,275 | 4 | 0,513 |
| Ryšų kūrimas | 171,37 | 166,16 | 180,63 | 139,42 | 97,92 | 12,318 | 4 | 0,015 |
| Mokymasis | 167,57 | 167,80 | 182,64 | 141,16 | 101,04 | 11,277 | 4 | 0,024 |
| Profesijos paklausa | 175,66 | 166,36 | 171,47 | 145,40 | 81,42 | 13,829 | 4 | 0,008 |
| Laimė | 162,21 | 168,81 | 175,12 | 153,04 | 129,23 | 3,556 | 4 | 0,469 |
| Asmeninis požiūris | 179,01 | 151,80 | 174,17 | 160,48 | 102,50 | 11,855 | 4 | 0,018 |
| Aplinkinių vertinimas | 174,26 | 166,18 | 162,50 | 157,36 | 92,81 | 9,159 | 4 | 0,057 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 169,13 | 166,15 | 182,12 | 145,30 | 88,81 | 12,558 | 4 | 0,014 |
| Produktyvumas | 159,10 | 172,17 | 170,33 | 155,89 | 140,19 | 3,042 | 4 | 0,551 |
| Sveikata | 166,04 | 156,35 | 194,12 | 145,30 | 136,69 | 12,675 | 4 | 0,013 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 178,45 | 157,78 | 169,48 | 159,34 | 85,50 | 12,319 | 4 | 0,015 |
| Proaktyvi elgsena | 171,48 | 171,74 | 170,76 | 135,30 | 112,58 | 9,739 | 4 | 0,045 |
| Proaktyvumas | 165,14 | 161,54 | 170,39 | 161,87 | 139,73 | 1,839 | 4 | 0,765 |
| Tvari karjera | 168,21 | 156,97 | 193,37 | 151,58 | 95,15 | 14,161 | 4 | 0,007 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal šeimyninę padėtį, nustatyta, kad darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant balso ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo charakteristiką ($p < 0,05$) (žr. 35 lentelė). Grižtamąjį ryšį teigia jaučiantys labiausiai darbuotojai nesukūrę oficialios šeimos tai yra gyvenantys su partneriu ar partnere ar nevedę ir netekę darbuotojai. Tam įtakos gali daryti pačio darbuotojo didesnė iniciatyva, jo didesni karjeros siekiai nei asmeniui kuris turi gebėti suderinti ir šeimą ir darbo aspektus. Tuo tarpu balso iniciatyva labiausiai yra išreikšta tarp vedusių ir ištekėjusių darbuotojų, taip pat stipriai veikia tarp nevedusių/netekėjusių ir

gyvenančių su partneriu ar partnere darbuotojais. Nagrinėjant kitus kintamuosius nėra nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p > 0,05$).

35 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo šeimyninės padėties

| Tyrimo aspektai | Vidutiniai rangai | | | | | Statistiniai rodikliai | | |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|-------------------|------------------------|----|-------------------------|
| | Vedęs/ Ištekęs usi | Nevedęs/ Netekę jusi | Išsiskyręs/ Išsiskyr usi | Gyvenu su partneriu/ partnerė nesusituokęs /nesusituokusi | Našlys / našlė | Chi-Square | df | Reikšmingumo lygmuo (p) |
| Gebėjimas įtikinti | 167,07 | 155,58 | 96,59 | 180,25 | 201,50 | 13,070 | 4 | 0,011 |
| Patikimumas | 165,95 | 161,58 | 162,59 | 165,16 | 12,00 | 2,792 | 4 | 0,593 |
| Strateginis tyrinėjimas | 159,26 | 173,40 | 132,94 | 168,97 | 165,97 | 3,192 | 4 | 0,526 |
| Karjeros iniciatyva | 159,58 | 159,68 | 140,31 | 179,71 | 294,00 | 5,699 | 4 | 0,223 |
| Problemų sprendimas | 171,14 | 157,66 | 131,22 | 165,15 | 86,00 | 3,903 | 4 | 0,419 |
| Grįžtamojo ryšio stebėjimas | 158,75 | 178,17 | 110,47 | 171,11 | 27,00 | 10,212 | 4 | 0,037 |
| Inovacijos | 160,41 | 158,45 | 109,94 | 185,96 | 262,00 | 11,302 | 4 | 0,023 |
| Balsas | 173,60 | 162,40 | 80,28 | 166,89 | 5,50 | 17,269 | 4 | 0,002 |
| Derybos | 157,38 | 166,89 | 133,25 | 180,89 | 28,00 | 7,282 | 4 | 0,122 |
| Iniciatyva | 168,95 | 153,69 | 100,03 | 177,15 | 279,50 | 11,969 | 4 | 0,018 |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | 179,84 | 181,98 | 159,59 | 191,21 | 75,50 | 20,324 | 4 | 0,000 |
| Proaktyvi asmenybė | 160,02 | 169,14 | 149,91 | 170,66 | 6,00 | 4,111 | 4 | 0,391 |
| Darbuotojo vertinimas | 164,57 | 154,02 | 141,28 | 179,95 | 6,50 | 7,066 | 4 | 0,132 |
| Ryšų kūrimas | 158,60 | 168,16 | 153,09 | 171,24 | 198,00 | 1,491 | 4 | 0,828 |
| Mokymasis | 158,17 | 152,90 | 147,81 | 189,34 | 180,00 | 8,113 | 4 | 0,180 |
| Profesijos paklausa | 164,92 | 153,83 | 139,75 | 179,54 | 29,00 | 6,273 | 4 | 0,180 |
| Laimė | 166,62 | 158,45 | 164,03 | 167,03 | 4,50 | 3,389 | 4 | 0,495 |
| Asmeninis požiūris | 162,55 | 179,43 | 130,78 | 159,09 | 3,50 | 8,180 | 4 | 0,085 |
| Aplinkinių vertinimas | 160,75 | 171,05 | 126,47 | 168,68 | 273,00 | 4,807 | 4 | 0,308 |
| Gebėjimas įsidarbinti | 163,09 | 156,52 | 141,19 | 179,49 | 51,00 | 5,046 | 4 | 0,283 |
| Produktyvumas | 166,01 | 152,24 | 134,03 | 179,89 | 67,00 | 7,717 | 4 | 0,103 |
| Sveikata | 167,38 | 160,19 | 156,44 | 164,93 | 38,00 | 2,920 | 4 | 0,571 |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | 163,80 | 175,61 | 122,28 | 162,28 | 22,50 | 6,707 | 4 | 0,152 |
| Proaktyvi elgsena | 161,05 | 163,15 | 104,88 | 183,13 | 81,00 | 10,454 | 4 | 0,283 |
| Proaktyvumas | 159,41 | 164,78 | 150,88 | 173,41 | 58,50 | 4,035 | 4 | 0,401 |
| Tvari karjera | 167,30 | 151,88 | 143,28 | 176,76 | 11,00 | 6,402 | 4 | 0,171 |

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal darbuotojų išsilavinimą nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingų išsilavinimo grupių vertinant tarpusavio poveikį. Ta pati situacija yra ir vertinant pagal darbuotojo darbo stažą dabartinėje organizacijoje.

4.1.4. Darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros ryšys

Tiriant kintamųjų tarpusavio ryšius buvo skaičiuojami koreliacijos koeficientai. Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai tarp darbuotojų proaktyvumo ir tvarios karjeros dedamųjų pateikti žemiau esančiose lentelėse (žr. 36 ir 37 lentelė).

Gebėjimas įtikinti statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis (žr. 36 lentelė). Pastebimas vyraujantis silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšys, vidutinio stiprumo ryšys išryškėja su proaktyvumo balso dedamąja ($r = 0,419$, $p < 0,01$). Silpniausias ryšys gebėjimo įtikinti principą sieja su grįžtamojo ryšio stebėjimu ($r = 0,166$, $p < 0,01$). Matyti, kad augant gebėjimo įtikinti raiškai stiprėja darbuotojo tvari karjera, darbuotojai yra linkę derėtis, diskutuoti apie darbo problemas, galimus pokyčius, darbo sąlygas ir kita.

Patikimumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis išskyrus sveikatą. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) koreliacinis kintamųjų ryšys. Stipriausiai ryšys patikimumą sieja su proaktyvios asmenybės principu ($r = 0,517$, $p < 0,01$), silpniausias ryšys su grįžtamojo ryšio stebėjimu ($r = 0,169$, $p < 0,01$). Augantis patikimumas, skatina darbuotojo proaktyvumo augimą bei daro teigiamą įtaką darbuotojo karjerai, balansui, skatina darbuotoją atsiverti. Šioje dimensijoje vyrauja vieni stipriausi pasirinktų tiriamųjų tarpusavio ryšiai.

Strateginis tyrinėjimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis išskyrus sveikatą. Pastebimas plačioje amplitudėje išsidėstęs ryšys nuo silpno ($r < 0,2$) iki vidutinio stiprumo ryšio (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$). Stipriausias ryšys kintamąjį sieja su problemų sprendimo principu ($r = 0,575$, $p < 0,01$), silpniausias su asmeninio požiūriu į darbo ir asmeninio gyvenimo balansu ($r = 0,171$, $p < 0,01$). Matomi pakankamai aukšti koreliaciniai ryšiai sąlygoja priimti išvadą, kad strateginio tyrimo dedamoji daro žymią įtaką darbuotojo iniciatyvumui, jo norui vadovauti, imtis veiksmų, kas sąlygoja darbuotojo karjeros formavimą, produktyvumo augimą ir jo sėkmę.

Karjeros iniciatyva statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) kintamųjų ryšiai. Stipriausias ryšys kintamąjį sieja su patikimumu ($r = 0,469$, $p < 0,01$), silpniausias su darbuotojo sveikata ($r = 0,123$, $p < 0,05$). Darbuotojas suinteresuotas savo karjera daro pakankamai žymią įtaką darbo produktyvumui, siekia visapusiško tobulėjimo ir grįžtamojo ryšio iš vadovo ar kolegų, toks darbuotojo iniciatyvumas veda prie sėkmingos karjeros planų įgyvendinimo.

Problemų sprendimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Pastebimi vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšiai. Silpniausiai šis kintamasis koreliuoja su darbuotojo sveikata ($r = 0,119$, $p < 0,05$), stiprias ryšys sieja su iniciatyvos principu ($r = 0,644$, $p < 0,01$). Problemų sprendimo principo raiškos augimas daro įtaką darbuotojo

karjeros tvarumo užtikrinimui, darbuotojo iniciatyvumas, noras priimti sprendimus, skatina tuo pačiu darbuotoją ieškoti naujų pažangesnių darbo metodų, greitesnių darbo situacijų sprendimų, pažangesnių darbo procesų, o tuo pačiu gali sąlygoti darbo krūvio mažėjimą.

Grįžtamojo ryšio stebėjimo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis išskyrus sveikatą ir asmeninio darbuotojo požiūrį į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Pagrindė dominuoja silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) koreliaciniai ryšiai. Stipriausias ryšys siejamas su grįžtamojo ryšio užtikrinimu ($r = 0,421$, $p < 0,01$), silpniausias su aplinkinių balanso vertinimu ir darbuotojo vertinimu ($r = 0,170$, $p < 0,01$). Taigi grįžtamojo ryšio stebėjimas ir tam tikrų rezultatų pritaikymas sau sąlygoja geresnius darbo rezultatus, didesnes perspektyvas.

Inovacijos statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis proaktyvumo dedamosiomis. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su balso principu ($r = 0,600$, $p < 0,01$), silpniausias – sveikata ($r = 0,127$, $p < 0,05$). Inovacijų diegimas teigiamai atsiliepia darbuotojo darbo procesams, jų kokybei, greičiui bei tuo pačiu sąlygoja geresnę darbuotojo emocinę ir fizinę būseną.

Balso principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis. Vyrauja silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su iniciatyvos principu ($r = 0,581$, $p < 0,01$), silpniausias su sveikatos principu ($r = 0,129$, $p < 0,05$). Gebėjimas išsakyti savo požiūrį, kritiką ar teigiamus aspektus teigiamai veikia darbuotojo karjeros kelią ir tvarumą.

Darbo pokyčių derybų principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis. Pastebimi silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) kintamųjų koreliaciniai ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su balso principu ($r = 0,399$, $p < 0,01$), silpniausias su sveikatos principu ($r = 0,115$, $p < 0,05$). Derėjimosi dėl pokyčių darbe raiškos augimas teigiamai atsiliepia darbuotojo karjeros tvarumui, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimui tiek psichologiškai, tiek fiziškai.

Iniciatyvos principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis išskyrus sveikatą. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) koreliacinis kintamųjų ryšys. Stipriausia koreliacija pastebima su problemų sprendimo principu ($r = 0,644$, $p < 0,01$), silpniausias su laimės principu ($r = 0,214$, $p < 0,01$). Iniciatyvos raiškos augimas sąlygoja tvarumo dimensijų tolygų didėjimą.

Grįžtamojo ryšio užtikrinimo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis išskyrus sveikatą. Dominuoja silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) koreliacinis kintamųjų ryšys. Stipriausia koreliacija pastebima su karjeros iniciatyvos principu ($r = 0,447$, $p < 0,01$), silpniausias su produktyvumo principu ($r = 0,118$, $p < 0,05$).

Proaktyvios asmenybės principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ir silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$)

ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su problemų sprendimo principu ($r=0,491$, $p<0,01$), silpniausias su sveikatos principu ($r=0,159$, $p<0,01$). Proaktyvios asmenybės principo didėjantys rodikliai teigiamai veikia darbuotojo aplinką, darbuotojas yra linkęs išsakyti savo nuomonę, rodo iniciatyvą, yra linkęs spręsti kylančias problemas, o neužsisklęsti.

Darbuotojo vertinimo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Vyrauja silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su profesijos paklausa principu ($r=0,541$, $p<0,01$), silpniausias su grįžtamojo ryšio stebėjimo principu ($r=0,170$, $p<0,01$). Darbuotojo vertinimo balo raiškos didėjimas kartu skatina darbuotojo karjeros tvarumo didėjimą, per gerėjančias darbo sąlygas, paskatas darbuotojui ir pan.

Ryšių kūrimo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis išskyrus sveikatą. Ryšiai pasiskirstę itin plačioje amplitudėje, tačiau vyrauja silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su mokymosi principu ($r=0,507$, $p<0,01$), silpniausias su asmeniniu požiūriu į balansą principu ($r=0,116$, $p<0,05$). Ryšių kūrimas sąlygoja, darbuotojo didesnę įsitvirtinimą, gerėjančias darbo sąlygas, todėl kylant šiam principui pakankamai žymiai didėja ir tvarumo dedamosios.

Mokymosi principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Dominuoja silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su profesijos paklausos principu ($r=0,587$, $p<0,01$), silpniausias su gebėjimo įtikinti ir grįžtamojo ryšio stebėjimo principu ($r=0,218$, $p<0,01$). Mokymosi principas skatina darbuotojo proaktyvumo pasireiškimą, jo sieki inovacijų diegimui, procesų ir taikomų metodų darbe tobulinimui, taip asmuo tobulėjantis profesiskai atitinkamai didina savo karjeros perspektyvas.

Profesijos paklausa statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Dominuoja vidutinio stiprumo (nuo $r<0,4$ iki $r<0,7$) ir silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su mokymosi principu ($r=0,587$, $p<0,01$), silpniausias su sveikatos principu ($r=0,116$, $p<0,05$). Profesijos paklausos didėjimas sąlygoja didėjančias darbuotojo proaktyvumo it tvarumo dedamąsias.

Produktyvumo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Pastebimi silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su aplinkinių vertinimo principu ($r=0,414$, $p<0,01$), silpniausias su grįžtamojo ryšio užtikrinimo principu ($r=0,118$, $p<0,05$). Produktyvumo rodiklio kilimas sąlygoja darbuotojo gerėjančias darbo sąlygas, taip pat tam įtakos gali turėti inovacijos, todėl kyta proaktyvumo rodiklių reikšmės.

Laimės principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis. Dominuoja vidutinio stiprumo silpni (nuo $r<0,2$ iki $r<0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su proaktyvi asmenybė principu ($r=0,348$, $p<0,01$), silpniausias su grįžtamojo ryšio užtikrinimo principu ($r=0,121$,

$p < 0,05$). Laimės kintamojo didėjimas itin siejamas su darbuotojo darbo ir gyvenimo balansu, taip pat, laimės pojūtis sąlygoja iniciatyvos didėjimą bei tuo pačiu artimai siejasi su darbdavio požiūriu į darbuotoją.

Asmenins darbuotojo požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis dedamosiomis išskyrus grįžtamojo ryšio užtikrinimą ir stebėjimą. Vyrauja vidutinio stiprumo silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su laimės principu ($r = 0,371$, $p < 0,01$), silpniausias su ryšių kūrimo principu ($r = 0,116$, $p < 0,05$). Didėjant šio principo reikšmei didėja darbuotojo laimės dedamoji, produktyvumas, taip pat darbuotojas yra labiau linkęs išsakyti savo nuomonę, proaktyviai veikti.

Aplinkinių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimo principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarumo dedamosiomis. Dominuoja silpni (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšiai. Stipriausia koreliacija pastebima su asmeniniu požiūrio principu ($r = 0,569$, $p < 0,01$), silpniausias su grįžtamojo ryšio užtikrinimo principu ($r = 0,122$, $p < 0,05$). Didėjanti šio principo raiška skatina darbuotojo pasitikėjimą organizacija, toks darbuotojas yra linkęs išsakyti savo nuomonę, nevengia derybų.

36 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių proaktyvumo ir tvarios karjerų charakteristikų

| | Gebėjimas įtikinti | Patikimumas | Strateginis tyrinėjimas | Karjeros iniciatyva | Problemų sprendimas | GR stebėjimas | Inovacijos | Balsas | Derybos | Iniciatyva | GR užtikrinimas | Proaktyvi asmenybė | Darbuotojo vertinimas | Ryšių kūrimas | Mokymasis | Profesijos paklausa | Sveikata | Produkt. | Laimė | Asm.požiūris | Aplinkinių |
|-------------------------|--------------------|-------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------|------------|--------|---------|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|---------------|-----------|---------------------|----------|----------|--------|--------------|------------|
| Gebėjimas įtikinti | X | ,344** | ,251** | ,289** | ,353** | ,166** | ,254** | ,419** | ,352** | ,337** | ,152** | ,399** | ,276** | ,224** | ,310** | ,218** | ,231** | ,323** | ,258** | ,366** | ,295** |
| Patikimumas | X | X | ,469** | ,408** | ,409** | ,169** | ,478** | ,477** | ,312** | ,411** | ,201** | ,517** | ,399** | ,357** | ,356** | ,333** | ,100 | ,279** | ,258** | ,326** | ,282** |
| Strateginis tyrinėjimas | X | X | X | ,428** | ,575** | ,343** | ,538** | ,537** | ,241** | ,540** | ,432** | ,460** | ,323** | ,406** | ,328** | ,264** | ,093 | ,274** | ,196** | ,171** | ,179** |
| Karjeros iniciatyva | X | X | X | X | ,426** | ,245** | ,359** | ,336** | ,240** | ,380** | ,447** | ,470** | ,308** | ,325** | ,413** | ,397** | ,123* | ,302** | ,219** | ,201** | ,270** |
| Problemų sprendimas | X | X | X | X | X | ,303** | ,492** | ,509** | ,261** | ,644** | ,316** | ,491** | ,345** | ,356** | ,357** | ,330** | ,119* | ,272** | ,231** | ,245** | ,234** |
| GR stebėjimas | X | X | X | X | X | X | ,230** | ,321** | ,303** | ,280** | ,421** | ,221** | ,170** | ,321** | ,180** | ,218** | ,064 | ,134* | ,133* | ,071 | ,170** |
| Inovacijos | X | X | X | X | X | X | X | ,600** | ,262** | ,642** | ,345** | ,446** | ,358** | ,451** | ,358** | ,438** | ,127* | ,255** | ,244** | ,194** | ,200** |
| Balsas | X | X | X | X | X | X | X | X | ,399** | ,581** | ,272** | ,485** | ,354** | ,335** | ,351** | ,328** | ,129* | ,323** | ,250** | ,273** | ,264** |
| Derybos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,292** | ,249** | ,231** | ,247** | ,209** | ,238** | ,268** | ,115* | ,208** | ,141* | ,247** | ,184** |
| Iniciatyva | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,267** | ,485** | ,388** | ,412** | ,434** | ,401** | ,097 | ,302** | ,214** | ,239** | ,230** |
| GR užtikrinimas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,270** | ,173** | ,307** | ,175** | ,287** | ,085 | ,118* | ,121* | ,038 | ,122* |
| Proaktyvi asmenybė | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,373** | ,351** | ,467** | ,367** | ,159** | ,282** | ,348** | ,371** | ,307** |
| Darbuotojo vertinimas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,421** | ,494** | ,541** | ,166** | ,371** | ,342** | ,336** | ,324** |
| Ryšių kūrimas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,507** | ,492** | ,041 | ,121* | ,182** | ,116* | ,171** |
| Mokymasis | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,587** | ,232** | ,342** | ,272** | ,320** | ,392** |
| Profesijos paklausa | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,116* | ,315** | ,272** | ,241** | ,315** |
| Sveikata | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,393** | ,338** | ,258** | ,367** |
| Produktyvumas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,293** | ,364** | ,414** |
| Laimė | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,371** | ,374** |
| Asmeninis požiūris | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | ,569** |
| Aplinkinių vertinimas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Proaktyvios asmenybės principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarios karjeros dedamosiomis (žr. 37 lentelė). Pagrindė vyrauja silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ar vidutinio stiprumo koreliacijos ryšys (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$). Proaktyvi asmenybė statistiškai stipriausiai koreliuoja su elgsenos proaktyvumo principu ($r = 0,496$, $p < 0,01$), o silpniausiai - su sveikata ($r = 0,139$, $p < 0,05$). Todėl tvarios karjeros augimas sąlyginai dides, augant darbuotojo proaktyvios asmenybės principų raiškai, kadangi vyrauja vidutinis koreliacijos ryšys.

Elgsenos proaktyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarios karjeros dedamosiomis išskyrus darbuotojo sveikatos dedamąją. Pagrindė dominuoja silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) ryšys. Vidutinio stiprumo ryšys pastebimas tarp elgsenos proaktyvumo ir gebėjimo įsidarbinti principų ($r = 0,551$, $p < 0,01$). Iš pateiktų duomenų matyti, kad elgsenos proaktyvumo principų didėjimas sąlygoja tvarios karjeros principų augimą išskyrus sveikatą, tačiau ryšys yra silpnas.

Gebėjimas įsidarbinti statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis proaktyvumo dedamosiomis, pastebimas vidutinio stiprumo ryšys (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$). Silpniausia koreliacija pastebima su darbuotojo sveikata, tačiau dedamosios yra reikšmingai susijusios ($r = 0,179$, $p < 0,01$). Matoma, jog didėjant gebėjimo įsidarbinti rodiklio augimui atitinkamai didės ir darbuotojo proaktyvumas.

Sveikata reikšmingai teigiamai susijusi su visomis tvarios karjeros dedamosiomis, labai silpnai koreliuoja su proaktyvumo dedamosiomis, o su elgsenos proaktyvumu jų nesieja jokie ryšiai. Pastebimas silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) arba labai silpnas ($r < 0,2$) kintamųjų tarpusavio ryšys. Stipresni ryšiai vyrauja su kitomis tvarios karjeros dedamosiomis, stipriausiais ryšys pastebimas su laime ($r = 0,392$, $p < 0,01$) ir produktyvumu ($r = 0,393$, $p < 0,01$) todėl nors kintamieji reikšmingai tarpusavyje susiję, sveikatos rodiklių pokyčių įtaką nebus ženkliai pastebimą nagrinėjant kitus rodiklius, jų tarpusavio ryšiai yra silpni.

Laimės principas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarios karjeros ir proaktyvumo dedamosiomis. Vyrauja silpnas tarpusavio ryšys (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$), tik su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso principu matomas vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,413$, $p < 0,01$). Silpniausia koreliacija pastebima su elgsenos proaktyvumo principu ($r = 0,230$, $p < 0,01$). Taigi augant darbuotojo laimei, kartu stiprėja darbuotojo iniciatyvumas, jo proaktyvumas, nors nustatyti pagrindė silpni tarpusavio ryšiai.

Produktyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarios karjeros ir proaktyvumo dedamosiomis. Pastebimas vidutinis (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) arba silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) tarpusavio kintamųjų ryšys. Stipriausias ryšys siejamas su darbuotojo sveikatos principu ($r = 0,393$, $p < 0,01$), silpniausias su proaktyvia asmenybe ($r = 0,257$, $p < 0,01$). Tačiau kintamieji reikšmingai tarpusavyje susiję, todėl augantis darbuotojo produktyvumas teigiamai atsiliepia darbuotojo

proaktyvumui ir jo tvarios karjeros formavimui, gerėjantys darbo rezultatai, sparta ir kokybė sąlygoja teigiamą šių kintamųjų grąžą, tausojama darbuotojo sveikata.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis tvarios karjeros ir proaktyvumo dedamosiomis. Vyrauja silpnas (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) tarpusavio kintamųjų ryšys, išskyrus laimės principo kintamąjį su kuriuo pastebimas vidutinio stiprumo ryšys ($r = ,413$, $p < 0,01$). Silpniausias ryšys siejamas su elgsenos proaktyvumu ($r = ,252$, $p < 0,01$). Taigi darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas sąlygoja darbuotojo proaktyvumo stiprėjimą ir daro teigiamą įtaką darbuotojo emocinei būklei, jo sveikatai ir kitoms tvarios karjeros dedamosioms.

37 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių proaktyvumo ir tvarios karjeros dimensijų

| | Proaktyvi asmenybė | Elgsenos proaktyvumas | Gebėjimas įsidarbinti | Sveikata | Laimė | Produktyvumas | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------|--------|---------------|--------------------------------------|
| Proaktyvi asmenybė | X | ,496** | ,384** | ,139* | ,344** | ,257** | ,340** |
| Elgsenos proaktyvumas | X | X | ,551** | ,102 | ,230** | ,295** | ,252** |
| Gebėjimas įsidarbinti | X | X | X | ,179** | ,339** | ,301** | ,276** |
| Sveikata | X | X | X | X | ,392** | ,393** | ,332** |
| Laimė | X | X | X | X | X | ,319** | ,413** |
| Produktyvumas | X | X | X | X | X | X | ,388** |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | X | X | X | X | X | X | X |

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$ Nagrinėjant darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros konstruktus pastebėti pakankamai aukšti tarpusavio ryšiai (žr. 38 lentelė). Proaktyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su tvarios karjeros konstruktu. Juos sieja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) tarpusavio kintamųjų ryšys ($r = ,476$, $p < 0,01$). Taigi darbuotojo proaktyvumas sąlygoja tvarios karjeros stiprėjimą ir daro teigiamą įtaką darbuotojo įsidarbinimui, proaktyvumui, laimei ir balansui.

Tvari karjera statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su proaktyvumo dimensijomis. Su proaktyvia asmenybę tvarią karjerą sieja vidutinio stiprumo (nuo $r < 0,4$ iki $r < 0,7$) ryšys ($r = ,431$, $p < 0,01$). Su elgsenos proaktyvumu tvarią karjerą sieja silpnas tarpusavio ryšys (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$), ($r = 0,396$, $p < 0,01$). Taigi darbuotojo proaktyvumas sąlygoja tvarios karjeros stiprėjimą ir daro teigiamą įtaką darbuotojo tvarios karjeros dimensijoms.

38 lentelė. Koreliacija tarp proaktyvumo ir tvarios karjeros konstrukčių

| | Proaktyvumas | Tvari karjera | Proaktyvi asmenybė | Elgsenos proaktyvumas |
|---------------|--------------|---------------|--------------------|-----------------------|
| Proaktyvumas | X | ,476** | ,883** | ,836** |
| Tvari karjera | X | X | ,431** | ,396** |

| | | | | |
|-----------------------|---|---|---|--------|
| Proaktyvi asmenybė | X | X | X | ,496** |
| Elgsenos proaktyvumas | X | X | X | X |

**p<0,01, *p<0,05

Apibendrinant hipotezių pasitvirtinimą, galima teigti, kad:

H1 hipotezė pasitvirtino – didėjant darbuotojo proaktyvumo raiškai stiprėja karjeros proaktyvumas, tačiau žvelgiant per atskiras dimensijų dedamąsias pastebimas mažesnis proaktyvumo dedamųjų ryšis su tvarios karjeros skiriamas sveikatos dimensija.

H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e hipotezės pasitvirtino – didėjant proaktyvios asmenybės principų raiškai, kartu didėja darbuotojo gebėjimas įsidarbinti, gerėja darbuotojo sveikata, kyla darbo produktyvumas, jaučiama didesnė laimė ir darbuotojui lengviau išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos santykių.

- H3, H3a, H3c, H3d, H3e hipotezės pasitvirtino – didėjant darbuotojo elgsenos proaktyvumo raiškai, kartu didėja darbuotojo gebėjimas įsidarbinti, kyla darbo produktyvumas, jaučiama didesnė laimė ir darbuotojui lengviau išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos santykių. darbuotojai turi geresnes galimybes išlikti konkurencingi darbo rinkoje ir būti vertinami organizacijos viduje, taip pat dirbti produktyviau ir jausti laimę, kai atskiri proaktyvios elgsenos kintamieji yra labiau išreiškiami.

- darbuotojai geba lengviau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kai atskiri proaktyvios elgsenos kintamieji, išskyrus grįžtamojo ryšio stebėjimą ir užtikrinimą (nėra statistiškai reikšmingo ryšio) yra labiau išreiškiami.

H3b hipotezė pasitvirtino tik dalinai – su tvarios karjeros sveikatos dedamąją koreliuoja tik maža dalis proaktyvios elgsenos dedamųjų. Darbuotojo sveikata įtakos daro daugybę išorinių veiksnių, tačiau galima teigti, kad darbuotojų sveikata yra geresnė kai gebėjimo įtikinti dedamoji organizacijoje yra labiau išreikšta.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad darbuotojai siekdami didesnio darbo produktyvumo, laimės pojūčio, sveikatos ir gebėjimo derinti darbo ir asmeninio gyvenimo sferas, turi didinti proaktyvumo pasireiškimo lygį, kadangi didėjant darbuotojo proaktyvumui ir proaktyviai jo elgsenai, didėja teigiamos poveikis darbuotojo tvarios karjeros kūrimui.

4.2. Mokslinė diskusija

Apibendrinus viso atlikto tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad:

Apklaustieji respondentai pakankamai teigiamai įsivertina tvarios karjeros ir proaktyvumo skiriamųjų dimensijų taikymą savo darbe. Vyrauja aukšti vidutiniai balai, išsidėstę 2,781-3,733 balų amplitudėje. Palankiausiai darbuotojai vertina proaktyvumo dimensiją – balsą (vidurkis 3,604) ir patikimumą (vidurkis 3,552). Dar aukštesni vidurkiai pastebimi vertinant tvarios karjeros dimensijas iš

kurių aukščiausias vidurkis vyrauja darbuotojo asmeniniame požiūryje į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (vidurkis 3,773) ir mokymosi dimensiją (vidurkis 3,602). Tai parodo, kad organizacijos labiausiai yra linkusios orientuotis į tinkamų sąlygų sudarymą darbuotojų mokymuisi ir nuolatiniam jų tobulėjimui užtikrinti, taip pat organizacijos linkusios derėtis ir derinti su darbo ir asmeninio gyvenimo aspektais susijusias sritis. Darbuotojai siekiantys tvarios karjeros turi gebėti išsakyti savo nuomonę, idėjas, gebėti generuoti mintis, jas argumentuoti ir įtikinti kitus savo nuomone. Lyginant su Asuquo ir Inaja'os (2013) atliktu tyrimu, kuriama buvo siekiama aiškintis tvarios darbuotojo karjeros veiksnių svarbą darbuotojams, pastebimi tam tikri panašumai ir skirtumai. Asuquo ir Inaja'os tyrimas atskleidė, jog darbuotojų nuomone, svarbiausiais veiksniais laikytini: orientacija į tikslus, karjeros planavimas, bei rizikos prisiėmimas. Abeji tyrimai atskleidė mokymosi ir darbuotojų lankstumo svarbą, taip pat iniciatyvos tiek karjeros valdyme, tiek organizacinėje veikloje. Tuo tarpu išryškėjo skirtingas požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensiją. Magistrinio darbo tyrimo respondentai į darbo ir asmeninio gyvenimo dimensiją vertino kaip vieną svarbiausių, o Asuquo ir Inaja'os tyrime ši dimensija buvo viena menkiausiai vertinamų. Tokiam skirtingam vertinimui įtakos galėjo turėti kultūriniai gyventojų skirtumai.

Siekiant nustatyti respondentams galimai daromą poveikį tarp tiriamų kintamųjų demografinių charakteristikų buvo analizuotos šios demografinės charakteristikos: lytis, darbo pozicijos organizacijoje pasikeitimas, vaikų turėjimas, ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas, ar darbuotojas buvo paaukštintas pareigose. Pastebėta nežymi priklausomybė kintamųjų pasirinkimui nuo lyties charakteristikos, tai yra vyrai yra labiau linkę derėtis ir stengtis įtikinti aplinkinius, jie labiau yra linkę ieškoti sprendimų probleminėms situacijoms spręsti, rodyti iniciatyvą, kurti ir palaikyti vidinius ir išorinius ryšius nei moterys. Tačiau analizuojant kintamuosius pagal kitas demografines charakteristikas nustatyta, kad praktiškai nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbo pozicijos, vaikų turėjimo, ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas, ar buvo paaukštintas pareigose vertinant patiriamą poveikį. Mokslinėje literatūroje pateiktuose tyrimuose taip pat išryškėjo didesnis vyrų noras imtis iniciatyvos, vadovauti, generuoti idėjas, imtis proaktyvių veiksmų. (Searle, 2011, Seibert ir kt., 2001) Tačiau šiai dienai toks požiūris kinta, moterų ir vyrų santykis užimant vadovaujamas pareigas panašėja (Searle, 2011, Seibert ir kt., 2001).

Nagrinėjant proaktyvumo ir tvarios karjeros dimensijų koreliacinius ryšius, dvylika hipotezių buvo patvirtintos. Pasitvirtino teorinėje dalyje nagrinėtų autorių nuomonė skiriant šių dimensijų dedamąsias, kadangi tarp kintamųjų nustatyti statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai. Hipotezė, kurioje teigiama, kad darbuotojo elgsenos proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo sveikatai, buvo patvirtinta tik iš dalies, kadangi sveikatos kintamojo statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tik su viena proaktyvios elgsenos dedamąja – gebėjimu įtikinti.

Seibert ir kt. (2001) atliktame tyrime nustatyti stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp proaktyvumo ir darbuotojo karjeros perspektyvų. Šiame tyrime buvo tiriama proaktyvumo įtaka darbuotojo darbo užmokesčiui, karjeros judėjimui ir pasitenkinimui karjera. Magistrinio darbo tyrimo rezultatai atitinka Seibert ir kt. (2001) tyrimo rezultatus, kadangi abiejų tyrimų metu nustatyta, jog proaktyvumas daro teigiamą įtaką tvariai karjerai. Seibert tyrimas atskleidė, kad proaktyvumas daro teigiamą įtaką darbuotojo karjeros galimybėms judėti organizacijos viduje horizontaliai ir vertikalčiai.

Tyrimo apribojimai ir perspektyvos. Tyrimo metu buvo patvirtintas teorinėje darbo dalyje sudarytas darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros modelis. Tyrimo metu buvo analizuojamos tik Lietuvos gyventojų nuomonė, didžioji dauguma respondentų Kauno apskrities gyventojai, todėl ateityje būtų tikslinga sudarytą teorinį atlikti analogišką empirinį tyrimą ir sudarytą modelį išbandyti praktiškai visos Lietuvos mastu, proporcingai paskirstant respondentus. Sudarytą teorinį modelį būtų naudinga įvertinti praktiškai išanalizavus konkrečios organizacijos pavyzdį. Taip pat tyrimo metu respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius: lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis buvo nevienodas, todėl tyrimas labiau atspindi moterų ir jaunesnio amžiaus atstovų nuomonę. Ateityje būtų tikslinga apklausti daugiau trūkstamų grupių respondentų, siekiant reprezentatyvesnių tyrimo rezultatų.

IŠVADOS

1. Nors tvarios karjeros formavime dalyvauja tiek organizacija, tiek pats individas, tačiau darbuotojui tenka išskirtinis vaidmuo. Literatūros analizė leidžia teigti, kad darbuotojo proaktyvumas yra svarbus, siekiant tvarios karjeros. Proaktyvumas apibrėžiamas kaip situacijos kontroliavimas esant netikėtiems pokyčiams ir iniciatyvos ėmimasis, nepaisant rizikos. Analizuojant proaktyvumą yra skiriamas proaktyvus elgesys ir asmens proaktyvumas. Proaktyvus elgesys apima penkias pagrindines dimensijas: inovacijas, grįžtamąjį ryšį, balsą, iniciatyvą ir problemų prevenciją. Proaktyviai asmenybei priskiriamos savybės yra: atvirumas, sąžiningumas, orientacija į mokymąsi, ekstravertiškumas ir savarankiškumas.
2. Tvari karjera yra traktuotina kaip atsakas į kintančius darbo santykius, kuomet siekiama patenkinti tiek organizacijos, tiek darbuotojo interesus. Tvarią karjerą galima įvardinti kaip karjerą, apimančią laimingą darbuotojo darbinį ir asmeninį gyvenimą, suteikiančią saugumo ir gerovės jausmą. Tvari karjera reiškia ilgalaikę darbuotojo sėkmę, nes jai būdingos sveikos darbo sąlygos, darbuotojų efektyvumas ilgalaikėje perspektyvoje bei nuolatinė energija. Literatūros analizė leidžia teigti, kad nėra konsensuso dėl tvarios karjeros dimensijų ir jų turinio: skirtingi autoriai pateikia ir teoriškai apibūdina skirtingas tvarios karjeros dimensijas. Tačiau darbuotojo gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata, produktyvumas, darbuotojo laimė ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra laikomos pagrindinėmis tvarios karjeros dimensijomis.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią darbuotojo proaktyvumą ir tvarią karjerą, pastebėta, jog stinga bendro jų tarpusavio sąsajos pagrindimo ir detalizavimo, todėl tikslinga formuoti teorinį proaktyvumo ir tvarios karjeros modelį. Darbuotojo galios demonstravimas, gebėjimas derėtis ir imtis iniciatyvos bei greita reakcija – tai proaktyvios asmenybės savybės, padedančios darbuotojui formuoti tvarią karjerą. Analizuojant proaktyvią elgseną, galima teigti, kad darbuotojų nuomonės išsakymas, derybinė galia, grįžtamasis ryšis tarp kolegų ir darbdavių, lankstumas bei gebėjimas dėlioti prioritetus daro įtaką darbuotojo gebėjimui įsidarbinti, jo sveikatai, produktyvumui, laimei ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Sąsajai tarp darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros pagrįsti iškeltos 3 pagrindinės hipotezės (proaktyvumo ryšiai su tvarios karjeros konstruktu) ir 10 jas papildančių hipotezių (proaktyvumo ir tvarios karjeros dimensijų tarpusavio ryšiai).
4. Siekiant pagrįsti teorinėje dalyje sudarytą darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros sąsajų modelį, atliktas tyrimas taikant apklausos metodą. Klausimynas buvo formuojamas iš pagrindinių septynių proaktyvumo ir tvarios karjeros konstrukto: proaktyvi asmenybė, proaktyvus elgesys, gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir

asmeninio gyvenimo balansas. Klausimyno klausimai buvo formuojami vadovaujantis validuotais klausimynais.

5. Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad: :

- 5.1. Darbuotojai palankiausiai vertina: laimės, produktyvumo ir darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijas. Žvelgiant į dimensijų charakteristikas ryškėja, kad proaktyvios elgsenos dimensijoje darbuotojai palankiausiai linkę vertinti darbo charakteristiką ir darbuotojo iniciatyvą. Vertinant darbuotojo gebėjimą įsidarbinti labiausiai ryškėja mokymosi svarba, taip pat darbuotojo profesijos paklausa. Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensiją nežymiai aukščiau yra vertinamas darbuotojo asmeninis požiūris nei aplinkinių vertinimas. Tai parodo, kad darbuotojams svarbiausia yra mokymosi, tobulėjimo galimybių suteikimas organizacijose, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas. Taip pat darbuotojai, proaktyvumą yra linkę išreikšti per asmeninės nuomonės išsakymą, idėjų generavimą ir gebėjimą įtikinti kitus.
- 5.2. Tyrimo metu buvo analizuojama ar tyrimo rezultatams įtakos nedarė tam tikros demografinės charakteristikos. Tyrime buvo nagrinėjamos septynios charakteristikos: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo pozicijos organizacijoje pasikeitimas, vaikų turėjimas, ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas, ar darbuotojas buvo paaukštintas pareigose. Nagrinėjant rezultatus nustatyta nežymi priklausomybė atsakymų pasirinkimui nuo lyties charakteristikos. Vyrai proaktyvumo teiginius vertino palankiau, todėl pagal gautus rezultatus daroma prielaida, kad vyrai yra labiau linkę derėtis, rodyti iniciatyvą, priimti savarankiškus sprendimus, kurti ir palaikyti ryšius. Nagrinėjant kitas demografines charakteristikas nustatyta, kad praktiškai nėra matomų statistiškai reikšmingų skirtumų kintamųjų pasirinkimui, todėl išsilavinimas, šeimininė padėtis, vaikų turėjimas, vadovaujančių pareigų užėmimas, paaukštinimas nedarė jokios įtakos rezultatams.
- 5.3. Atliktas empirinis tyrimas parodė darbuotojo proaktyvumo ir tvarios karjeros tarpusavio sąsajas. Stipriausias ryšys pastebimas tarp inovacijų ir ryšių kūrimo dimensijų ir tarp proaktyvios asmenybės ir mokymosi dimensijų. Išryškėjo mažesnė proaktyvumo ir sveikatos dimensijos sąsaja, tačiau dalis proaktyvumo dedamųjų koreliuoja su sveikatos dimensija. Taigi nustatyta, kad didėjantis darbuotojo proaktyvumas stiprina darbuotojo gebėjimą įsidarbinti, kuria palankesnes sąlygas darbuotojo sveikatai užtikrinti, didina produktyvumą, stiprina darbuotojo laimės pojūtį ir suteikia palankesnes sąlygas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai užtikrinti.

LITERATŪRA

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand. [žiūrėta 2016-09-10]. Prieiga per internetą:
[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=yona3e7k5GIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Arthur,+M.+B.,+%26+Rousseau,+D.+M.+\(2001\).+The+boundaryless+career:+A+new+employment+principle+for+a+new+organizational+era.+Oxford+University+Press+on+Demand&ots=RoXF5V51MO&sig=6pUHslCE85TI5PCdLIKsWDX5D0I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=yona3e7k5GIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Arthur,+M.+B.,+%26+Rousseau,+D.+M.+(2001).+The+boundaryless+career:+A+new+employment+principle+for+a+new+organizational+era.+Oxford+University+Press+on+Demand&ots=RoXF5V51MO&sig=6pUHslCE85TI5PCdLIKsWDX5D0I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Asuquo, P. N., & Inaja, A. E. (2013). Fostering Sustainable Career Development and Employability Among Young People in the Changing World of Work: Employers' Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1492-1499. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.778
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244. DOI: 10.1177/0143831X06063098
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment?. *Human Relations*. DOI: 10.1177/0018726709336500
- Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai 2. Vilnius: TEV, 2002. [žiūrėta 2017-01-20]. Prieiga per internetą:
http://senas.lnb.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/10_Statistika_ir_jos_taikymai_3201102415723.pdf
- Crant JM. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26,435-462. [žiūrėta 2016-10-10]. Prieiga per internetą:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920630002600304>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103. DOI: 10.1080/0958519042000295966
- De Hauw, S., & Greenhaus, J. (2015). 15 Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 223. doi:10.4337/9781782547037
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). 21 Sustainable HRM for sustainable careers: introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 319.

- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Do Paco, A., & Cláudia Nave, A. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee relations*, 35(5), 547-559. doi: 10.1108/ER-12-2012-0089
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women. *Employee relations*, 26(4), 433-452. doi: 10.1108/01425450410544524
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. *A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg*. DOI: 10.1007/978-3-7908-2188-8
- El-Gohary KM, Aziz RM. Factors influencing construction labor productivity in Egypt *Journal of Management in Engineering* 30 (2014) 1-9. DOI: [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000168](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000168)
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology*, 54(1), 5. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.1.5>
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Schipper, M. M. (2015). Career capital acquisition through corporate volunteering. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 83. doi:10.4337/9781782547037
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527. DOI: 10.1348/096317907X241579
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345. doi:10.1016/j.jvb.2009.05.008
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 417-437. doi:10.1016/S0001-8791(02)00038-6
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage Publications. [žiūrėta 2016-10-23]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FQoPkp7_PzIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Greenhaus,+J.

[+H.,+Callanan,+G.+A.,+%26+Godshalk,+V.+M.+\(2009\).+Career+management.+Sage+Publicatio
ns.&ots=DmLbb8Hc6-&sig=rJHfiPtG--oD5b-M-
l3xHEKCmIc&redir_esc=y#v=onepage&q=doi&f=false](https://doi.org/10.1080/0898/2009.0326352)

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86. doi: 10.2307/256352
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476. DOI: 10.1002/hrm.20119
- Howard, A. (2013). The predictive validity of conscious and subconscious motives on career advancement. *New developments in goal setting and task performance*, 246-261.
- Kanfer, R. (2005). Self-Regulation Research in Work and I/O Psychology. *Applied Psychology*, 54(2), 186-191. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2005.00203.x
- Kazaz, A., Ulubeyli, S., Acikara, T., & Er, B. (2016). Factors Affecting Labor Productivity: Perspectives of Craft Workers. *Procedia Engineering*, 164, 28-34. doi: 10.1016/j.proeng.2016.11.588
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce. *Wellbeing*. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell030
- Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Pernkopf, K., Rohr, C., & Mayrhofer, W. (2015). Relational career capital: towards a sustainable perspective. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 50. doi:10.4337/9781782547037
- Lin, S. C., & Chang, J. N. (2005). Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employees' mobility. *Personnel Review*, 34(3), 331-353. doi: 10.1108/00483480510591462
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Eds.). (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137-155. DOI: 10.1023/A:1006824100041
- Lyubomirsky, S., L. King and E. Diener (2005), 'The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?', *Psychological Bulletin*, 131(6), 803. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

- Mahamid I. Contractors perspective toward factors affecting labor productivity in building construction. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management* 20 (2013), 446-460. doi: 10.1108/ECAM-08-2011-0074
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of vocational behavior*, 71(2), 247-264. doi:10.1016/j.jvb.2007.06.003
- Moyes, G. D., Shao, L. P., & Newsome, M. (2011). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.19030/jber.v6i2.2392>
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136–143
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Norušis M.-J. SPSS 14.0 Advanced Statistical Procedures Companion: Prentice Hall Inc., 2005.
- O'Neil, D.A., M.M. Hopkins, D. Bilimoria and J. Schalk (2010), 'A framework of sustainable career development: The career triple bottom line', Academy of Management Annual Meeting, Montréal, Canada, 6-10 August. doi:10.4337/9781782547037
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.*
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. DOI: 10.1177/0149206308321554
- Petkevičiūtė, N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą: <https://eltalpykla.vdu.lt/1/157>
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija*, 94. [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą: <ftp://ekokat.asu.lt/jurgitab/Taikomoji%20ekonometrija/LITERATURA/K.Pukeno%20knyga.pdf>
- Riazi, A., Bradley, C., Barendse, S., & Ishii, H. (2006). Development of the Well-being questionnaire short-form in Japanese: the W-BQ12. *Health and quality of life outcomes*, 4(1), 1. DOI: 10.1186/1477-7525-4-40
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34377954/E0513239_shakeela.pdf?AWSAcc

[essKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494668861&Signature=k9s3rQ7%2B8JKlpZHLjPE0oZBjk48%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIdentification_of_Variables_Affecting_Em.pdf](https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x)

- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259. DOI: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x
- Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. [žiūrėta: 2016-11-02]. Prieiga internetu: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=aglediss>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Seo, M., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 423-439. doi: 10.5465/AMR.2004.13670972
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Dianne_Gardner/publication/232595418_Factors_affecting_employee_use_of_work-life_balance_initiatives/links/54d95c680cf2970e4e7b517b.pdf
- Stanišauskienė, V. (2005). Nuolatinis mokymasis kaip karjeros sėkmės sąlyga: studentų požiūrių tyrimas. *Karjeros konsultavimas tarpkultūrinėje Europos erdvėje*, 71-79. [žiūrėta 2016-10-12]. Prieiga per internetą: https://www.smk.lt/uploads/archyvas/mokslas/karjera/vilija_stanisauskiene.pdf
- Surgėlienė, J., & Bankauskienė, N. (2014). Ugdymo karjerai procese veikiantys subjektai istoriniame kontekste. *Socialinis ugdymas*, 37(1). [žiūrėta 2016-11-02]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b8dcbe4c-a13b-4ec3-a8b3-ef132234db90%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4104>
- Thomas A.V., and Sudhakumar J. Critical Analysis of the Key Factors Affecting Construction Labour Productivity –An Indian Perspective. *International Journal of Construction Management*, 4 (2013) 103-125. DOI: 10.1080/15623599.2013.10878231
- Valcour, M. (2015). 2 Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 20. doi:10.4337/9781782547037

- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). 13 The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. *Handbook of research on sustainable careers*, 190. doi:10.4337/9781782547037
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. *Handbook of research on sustainable careers*, 1-19. doi:10.4337/9781782547037
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2015). 18 Older workers and sustainable late careers: job characteristic effects. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 272. doi:10.4337/9781782547037

| Autorius | Dimensijos | Aprašymas |
|---|--|---|
| Van der Heijden ir De Vos (2015). | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Tai organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimas, kuomet patenkinami abiejų šalių interesai, išlaikomas asmens ir darbo balansas. |
| | Mokymasis ir atsinaujinimas | Suteikiamos darbuotojui galimybės tobulinti įgūdžius, gilinti turimas žinias. |
| | Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo poreikių užtikrinimas, stabilumas, užtikrintumas dėl darbo vietos. |
| | Darbuotojo pripažinimas ir siekis jį išlaikyti | Vadovų dėmesys, jo darbo rezultatų pastebėjimas ir įvertinimas, padedantis išlaikyti darbuotojo motyvaciją ir lojalumą organizacijai. |
| De Prins, De Vos, Van Beirendonck ir Segers (2015). | Proaktyvus požiūris | Siejamas su organizacijos iniciatyvumu, orientacija į ateities rezultatus, darbuotojų poreikio numatymo. |
| | Darbuotojų įtraukimas | Darbuotojams suteikiama didesnė galimybė valdyti savo karjerą, jis organizacijos atžvilgiu karjeros planavime tampa varomąja jėga. Todėl tvarumui būdinga darbuotojo savimonė ir tikslingas kryptingumas lemiamas darbuotojo iniciatyvos, jo savarankiškas poreikių išreiškimas, kompetencijų apibrėžimas, įgūdžių atsiskleidimas prieš organizaciją, siekiant būti pastebėtu ir įvertintu. |
| | Parama karjeros valdyme | Organizacijos pagalba asmens karjeros valdyme, parama ugdant savimonę ir kryptingumą, patarimai lengvinantys darbuotojo karjeros sprendimų pasirinkimą, taip kad darbuotojai patys priimtų su karjera susijusius sprendimus, o ne organizacija jų vardu. |
| | Individualizavimas | Darbuotojų siekiai ir interesai skiriasi atsižvelgiant į jų užimamas darbo pozicijas, amžių bei kitas charakteristikas, todėl skatinama atsisakyti pasyvios ir nelanksčios sistemos ir vadovautis dinamiškomis karjeros perspektyvomis, atviru požiūriu į organizacijos kultūrą, individualių organizacijos ir darbuotojų susitarimų inicijavimu. |
| | Pagarba | Neatsiejama nuo aktyvaus darbuotojo dalyvavimo karjeros valdyme, jo autonomiškumo, kuomet kalbama apie karjeros paramos sistemas, kurios didina darbuotojo kompetencijų vystymąsi bei lengvina jo karjeros pasirinkimo sprendimus, atsižvelgiant į individualius jų poreikius. |
| | Atvirumas | Apima darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų grupių lygiavertiškumą, kuomet paisoma visų jų interesų. Jis taip pat, sąlygoja prisitaikymą prie individualių darbuotojų poreikių, darbuotojas pripažįstamas kaip centrinė ašis, tačiau ne vienintelė karjeros valdyme. |
| | Tęstinumas | Apima ilgalaikę perspektyvą, dėl dažnai atsirandančios problemos žmonių išteklių kapitalo valdyme, kuomet atsiranda didesnė talentingų darbuotojų paklausa nei pasiūla, organizacijos yra priverstos orientuotis į darbuotojų ilgalaikio produktyvumo išlaikymą, investuoti į jų kompetencijų ugdymą, jog jie gebėtų kuo ilgiau atlikti bei lengvai prisitaikyti prie kintančių darbo funkcijų. Be to, svarbus darbuotojo ir organizacijos poreikių balanso išlaikymas. |
| | Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo galimybės įsidarbinti ilguoju bei trumpuoju laikotarpiu, tai yra tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas kuomet darbuotojas atlikdamas savo tiesiogines darbo funkcijas, nekenkia savo sveikatai, fizinei ar psichologinei gerove ir tuo pačiu darbinei ateičiai. Taip pat, šis kriterijus apima darbuotojo kompetencijų ir talentų vystymą, siekiant išlaikyti jo konkurencingumą bei motyvuotumą. |
| De Hauw ir Greenhaus | Darbuotojo sveikata | Apima psichologinės ir fizinės darbuotojo gerovės užtikrinimą, kuomet vengiama streso, per didelio darbo krūvio, viršvalandžių ir |

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| (2015). | | pan. |
| | Gebėjimas įsidarbinti | Apima darbuotojo kaupiamą darbo patirtį, jo ugdomus įgūdžius bei lankstumą. |
| Kossek, Valcour ir Lirio (2014). | Saugumas patenkinant ekonominius poreikius | Siekis patenkinti darbuotojo materialinius poreikius, palaikyti jo finansinę gerovę ir pasitenkinimą gaunamu atlygiu. |
| | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Karjeros ir asmens vertybių atitikimas. Tai psichologinės gerovės užtikrinimas, kuomet siekiamas neapkrauti darbuotojo, mažinti darbo krūvį siekiant sudaryti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninės gerovės. |
| | Lankstumas | Prisitaikymas prie kintančių poreikių ir interesų. Atsižvelgimas tiek į organizacijos, tiek į darbuotojo kintančius interesus, pagal jo šeimyninį statusą, amžių ir kitas charakteristikas. |
| | Mokymasis ir atsinaujinimas | Nuolatinių atsinaujinimo ir kompetencijų ugdymo galimybių suteikimas, investavimas į darbuotojo įgūdžių kėlimą. |
| | Darbuotojo sveikata | Akcentuojamas laisvalaikio užtikrinimas, kadangi stresinės situacijos, didelė darbuotojo apkrova mažina darbuotojo darbo kokybę ir produktyvumą, svarbu investavimas į darbuotojų gerovę. |
| Greenhaus ir Kossek (2014). | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Integruotos karjeros ir asmeninio gyvenimo vertybės. Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas, asmeninio gyvenimo ir darbo balanso užtikrinimas. |
| | Saugumas | Poreikis patenkinti ekonominius interesus, orientacija į finansinę darbuotojo pusę, karjera grįsta materialiniais veiksniais, lemiančiais darbuotojo pasitenkinimą. |
| | Lankstumas | Prisitaikymas prie kintančios organizacijos ir jos poreikių, greita reakcija, kurią užtikrina darbuotojo mokymasis. |
| | Mokymasis ir atsinaujinimas | Mokymosi, tobulėjimo perspektyvų suteikimas, kintančios užduotys, kompetencijos ir įgūdžių tobulinimas. |
| Newman (2011). | Lankstumas | Reiškia gebėjimą greitai prisitaikyti, lengvą pertvarkomumą ir kaitos galimybes. Šiai sričiai būdingas nuolatinis mokymasis, taip siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos bei išlieka reakcijos į pokyčius svarba. |
| | Mokymasis ir atsinaujinimas | Tai tam tikras laikotarpis, pauzė skirta atnaujinti turimas žinias, apsauga nuo darbuotojo perdegimo. Ši sritis apima darbuotojui kintančių darbo užduočių suteikimą, perorientavimo, mokymosi, tobulėjimo galimybes. |
| | Vientisumas (Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas/ Pripažinimas) | Susiję su veiksmų nuoseklumu, organizacijos ir darbuotojo vertybių, tikslų atitikimu ir vieningumu. Darbuotojo darbo vietos tinkamumu, vadovų dėmesio suteikimu. |
| Ehnert (2009). | Mokymasis ir atsinaujinimas | Atsinaujinimo galimybių suteikimas, investavimas į darbuotojo kompetencijų ugdymą. |
| | Saugumas Sveikų sąlygų užtikrinimas | Materialinės ir psichologinės gerovės užtikrinimas. |
| Latzke ir kt. (2015). | Perspektyvumas (Lankstumas/ Mokymasis ir atsinaujinimas) | Apima darbuotojų galimybę atsinaujinti, lanksčiai reaguoti į pokyčius, gebėti prisitaikyti, integruotis į besikeičiančią organizaciją ir darbo rinką, todėl akcentuojamas nuolatinis mokymasis ir darbuotojo lankstumo užtikrinimas. |
| | Tęstinumas | Orientacija į procesų perspektyvą, validumą ilgesnį nei ketverius metus, todėl pabrėžiama investavimo svarba ne tik dabartiniam laikotarpiui, bet ir ateities perspektyvų numatymą, planų sudarymą. |
| | Vientisumas (Darbo ir asmeninio) | Apima pažinimo, suvokimo, emocines sritis, jų balanso radimą su darbu. Taigi užtikrinamas asmeninio gyvenimo suderinimas, |

| | | |
|---|---|--|
| | gyvenimo balansas/ Darbuotojo sveikata) | emocinė ir psichologinė darbuotojo gerovė. |
| O'Neil, Hopkins, Bilimoria ir Schalk (2010). | Darbuotojo įtraukimas | Darbuotojas turi daugiau įtakos nei organizacija karjeros valdyme, suteikiama tam tikra nepriklausomybė karjeros sprendimų priėmimo, kuomet organizacija labiau kaip nukreipiamasis, padedantysis organas, o ne pagrindinis sprendėjas. |
| | Darbuotojo sveikata | Fokusavimasis tiek į ilgalaikę, tiek trumpalaikę darbuotojo karjeros perspektyvą, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas. |
| | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Pusiausvyros išlaikymas ties ekonominiais, aplinkos, socialiniais interesais, skirtingų sričių derinimas, neiškeliant vien darbo svarbos. |
| Valcour (2015). | Didžiausios žmogiškojo kapitalo vertės pasiekimas | Tolygiai paskirstomas darbo krūvis, konkretus darbas suderinamas su stipriosiomis darbuotojo pusėmis, atsižvelgiant į jo galimybes, turimas kompetencijas, interesus, taip užtikrinama didžiausią žmogiškųjų išteklių gaunama vertė, kadangi darbuotojas turi reikiamus įgūdžius ir geba atlikti jam pavestas užduotis |
| | Mokymasis ir atsinaujinimas | Nuolatinis mokymasis tarp organizacijos darbuotojų, patirties perėmimas iš kolegų bei įgūdžių tobulinimas dalyvaujant vidiniuose išoriniuose nuo organizacijos dalykiniuose renginiuose |
| | Lankstumas | Mokymosi ir atsinaujinimo pagalba darbuotojas geba lanksčiai reaguoti į pokyčius, priimti tinkamus sprendimus. |
| | Organizacinis įsipareigojimas | Darbuotojo lojalumas, pasireiškiantis kuomet atitinka darbuotojo ir darbdavio vertybės, jų darbo ir asmeninio gyvenimo suvokimo sampratos ir ribos. |
| Asuquo ir Inaja (2013). | Mokymasis ir atsinaujinimas | Nuolatinio mokymosi svarba, darbuotojo iniciatyvumas, savimonė kelti kompetencijas, kad būtų nuolat pasiruošęs pokyčiams, numatyti ateities darbdavių poreikius, išlaikyti budrumą. |
| | Tinklai | Tai reiškia asmeninių tinklų kūrimą, savęs pateikimą, išreiškimą, taip organizacijai aiškiai būtų matomas asmeniškasis darbuotojo indėlis, jis būtų pastebėtas vadovu. |
| | Planavimas | Karjeros strategijų sudarymas, ilgalaikis darbuotojų poreikių numatymas, karjeros pokyčių numatymas, leidžiantis organizacijai greičiau prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių, tuo pačiu numatant esamų darbuotojų galimas karjeros kryptis, jų rotaciją, siekiant išlaikyti jų pasitenkinimą organizacija. |
| | Komandinis darbas | Gebėjimas dirbti grupėje, jausti komandos narius, gebėti priimti kompromisinius sprendimus. |
| | Rizikos prisiėmimas | Rizikos toleravimas, atsakomybės prisiėmimas, kuomet nevengiama sprendimus priimti savarankiškai, vadovaujantis turima patirtimi. |
| | Optimizmas | Tai elgesys, strategija, vidinė jėga leidžianti individui atkakliai veržtis į priekį, tikintis geriausio ir pamatyti realias galimybes, kai tuo tarpu kiti nuteikinejo pesimistiškai ar atsirado aplinkos trukdžių. |
| | Gebėjimas įsidarbinti | Iniciatyva ir kryptingumas tikslų siekime, karjeros planavime ir jos valdyme. |
| | Lankstumas | Darbuotojo gebėjimas prisitaikyti, jo asmeninė atsakomybė šios kompetencijos ugdyme. |
| | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. |
| | Saugumas | Finansinės problemos gali mažinti darbuotojo produktyvumą, todėl būtina orientuotis į ilgalaikę perspektyvą, numatyti galimus finansinius pokyčius. |
| Darbuotojų įtraukimas | Gebėjimas savarankiškai priimti teisingus karjeros sprendimus, išlaikyti kryptingumą. | |
| Arthur ir | Gebėjimas įsidarbinti | Darbuotojo nuolatinis atsinaujinimas, tobulėjimas ir lankstumas įgalinantis darbuotoją prisitaikyti sparčiai kintančiomis sąlygomis. |

| | | |
|---------------------|--------------------------------------|---|
| Rousseau (2001). | Darbuotojo sveikata | Tinkamas fizinė ir protinė darbuotojo sveikata, orientacija į darbuotojo ilgaamžiškumą, jo produktyvumo išlaikymą. |
| | Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas | Tinkamos psichologinės atmosferos darbo vietoje kūrimas ir palaikymas, sukuriant darbuotojui palankias darbo sąlygas, derėjimas su asmeniniu darbuotojo gyvenimu. |

2. PRIEDAS. Klausimynas

Laba diena,

Esu Kauno Technologijos Universiteto Žmonių išteklių vadybos magistro II kurso studentė. Baigiamajam darbui atlieku apklausą, kurios tikslas išsiaiškinti respondentų požiūrį į tvarią darbuotojo karjerą bei darbuotojo proaktyvumo įtaką jos formavimui. Tvari karjera apibrėžiama kaip - karjera, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visą jos laikotarpį bei išlaiko darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus naudojami rengiant magistro baigiamąjį darbą. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Anketos pildymas užtruks 10-15 min. Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el.paštu:

lina.gedmintaitė@ktu.edu

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

1. Pagalvokite apie savo elgesį organizacijoje ir nurodykite kaip dažnai Jūs:

| | Labai retai | Retai | Vidutiniškai | Dažnai | Labai dažnai |
|---|-------------|-------|--------------|--------|--------------|
| Pateikiate kūrybiškas idėjas | | | | | |
| Pateikiate naujas idėjas dėl technologijų, technikos sprendimų ir / ar produkto | | | | | |
| Iškeliate viešai ir ginete savo idėjas prieš kitus | | | | | |
| Pateikiate bendradarbiams savo požiūrį dėl darbinių problemų, net jeigu Jūsų požiūris skiriasi ir kiti Jums nepritaria | | | | | |
| Atvirai kalbate ir raginate bendradarbius įsitraukti į problemas, kurios Jums aktualios | | | | | |
| Sekate informaciją apie problemas, kurių sprendimui organizacijoje Jūsų nuomonė galėtų būti naudinga | | | | | |
| Atvirai kalbate apie naujas idėjas ar procedūrinius pokyčius | | | | | |
| Bandote tobulinti procedūras jūsų organizacijoje | | | | | |
| Bandote diegti naujus efektyvesnius darbo metodus | | | | | |
| Bandote spręsti skubias organizacijos problemas | | | | | |
| Prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį apie Jūsų darbą | | | | | |
| Prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį dėl galimo Jūsų paaukštinimo pareigose | | | | | |
| Prašote kolegų pateikti informaciją apie Jūsų darbą | | | | | |
| Aktyviai sekate aplinkos pokyčius galinčius turėti įtakos organizacijai ateityje | | | | | |
| Identifikuojate galimybes ir grėsmes organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje | | | | | |
| Numatote reikiamus organizacijos pokyčius, kurių gali prireikti imtis kintant aplinkos sąlygoms (rinkos, technologijų) | | | | | |
| Bandote kurti procedūras ir sistemas, kurios būtų efektyvios ilgalaikėje perspektyvoje, nors pradžioje reikalautų daugiau laiko | | | | | |
| Bandote ieškoti problemų atsiradimo priežasčių | | | | | |
| Skirate papildomo laiko planuojant kaip išvengti pasikartojančių problemų | | | | | |
| Stebite savybes darbuotojų, kuriuos Jūsų vadovas vertina | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| palankiai bei panaudojate šią informaciją | | | | | |
| Stebite elgseną, už kurią Jūsų vadovas apdovanoja kitus darbuotojus bei naudojate šį grįžtamąjį ryšį savo veikloje | | | | | |
| Stebite vadovo elgseną Jūsų atžvilgiu siekdami išsiaiškinti kaip vadovas vertina Jūsų veiklą | | | | | |

2. Pagalvokite apie savo elgesį organizacijoje ir nurodykite kiek Jūs:

| | Nesideru visiškai | Nesideru | Nei deruosi, nei nesideru | Deruosi | Labai deruosi |
|--|-------------------|----------|---------------------------|---------|---------------|
| Deratės su kitais dėl savo darbo užduočių ir lūkesčių | | | | | |
| Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) apie Jums keliamus reikalavimus | | | | | |
| Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) apie Jūsų pageidaujamus pokyčius darbe | | | | | |

3. Pagalvokite apie savo elgesį organizacijoje ir nurodykite kiek Jūs:

| | Visiškai neskiriu | Neskiriu | Nei skiriu, nei neskiriu | Skiriu | Labai skiriu |
|--|-------------------|----------|--------------------------|--------|--------------|
| Pastangų skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus | | | | | |
| Energijos skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualiu klausimus | | | | | |
| Laiko skirtumėte, jog atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus | | | | | |

4. Įvertinkite teiginius sutinkate ar nesutinkate:

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Aš turiu patirties atkreipti kitų žmonių dėmesį į problemas / idėjas | | | | | |
| Anksčiau man gerai sekėsi atkreipti kitų darbuotojų dėmesį į problemas ir idėjas organizacijose | | | | | |
| Aš esu žinomas kaip gebantis sėkmingai atkreipti kitų žmonių dėmesį į problemas / idėjas | | | | | |
| Aš esu aptaręs savo darbo siekius su aukštesnės pareigos organizacijoje užimančiu darbuotoju | | | | | |
| Aš esu aptaręs savo karjeros perspektyvas su daugiau organizacijoje patirties turinčiu darbuotoju | | | | | |
| Aš esu įsitraukęs į savo karjeros plano sudarymą | | | | | |
| Nesvarbu kokia mano idėjų įgyvendinimo tikimybė, jei aš kuo tikiu, tai ir padarysiu | | | | | |
| Man patinka atstovauti savo idėjas, net kai kiti joms prieštarauja | | | | | |
| Aš puikiai gebu identifikuoti naujas galimybes | | | | | |
| Jei aš tvirtai tikiu idėja, jokios aplinkybės nesutrukdys jos įgyvendinti | | | | | |

5. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite teiginius:

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

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Aš turiu geras darbo perspektyvas šioje organizacijoje, kadangi mano darbdavys vertina mano asmeninį indėlį | | | | | |
| Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos | | | | | |
| Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai | | | | | |
| Aš žinau apie šioje organizacijoje atsirandančias galimybes, net jei jos skiriasi nuo to, ką dabar darau | | | | | |
| Įgūdžius, kuriuos įgijau dirbdamas šį darbą, galima panaudoti dirbant kitose pareigose kitose organizacijose | | | | | |
| Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur | | | | | |
| Aš galiu panaudoti darbinius ryšius ir verslo kontaktus savo karjeros kūrimui | | | | | |
| Aš gerai žinau apie savo galimybes kitose organizacijose net jei jos skiriasi nuo to ką dabar darau | | | | | |
| Aš žinau apie atsirandančias galimybes šioje organizacijoje net jei jos skiriasi nuo to ką dabar darau. | | | | | |
| Mano profesijos kolegų veikla yra aukštai vertinami mano organizacijos. | | | | | |
| Jeigu man prireiktų aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje. | | | | | |
| Mano profesijos asmenys yra paklausūs darbo rinkoje. | | | | | |
| Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą, bet kurioje organizacijoje. | | | | | |
| Bet kuris asmuo turintis įgūdžius, žinias, panašų darbą ir organizacinę patirtį kaip mano, bus paklausus tarp kitų darbdavių. | | | | | |
| Aš galiu gauti bet kokį darbą, tol kol mano įgūdžiai ir patirtis bus pagrįstai tinkama ir atnaujinama. | | | | | |
| Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami savo ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę. | | | | | |

6. Pagalvokite apie savo sveikatos būklę ir įvertinkite pateiktą teiginį: Mano sveikatos būklė yra

| | Labai bloga | Bloga | Patenkinama | Gera | Labai gera |
|-----------------------------|-------------|-------|-------------|------|------------|
| Mano sveikatos būklė yra... | | | | | |

7. Įvertinkite pateiktus teiginius:

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Aš esu patenkintas savo karjeros sėkme. | | | | | |
| Aš esu patenkintas progresu, kurį padariau, siekiant galutinių karjeros tikslų. | | | | | |
| Aš esu patenkintas progresu, kurį padariau siekiant uždarbio tikslų. | | | | | |
| Aš esu patenkintas progresu, kurį padariau siekiant pažangos tikslų. | | | | | |
| Aš esu patenkintas progresu, kurį padariau siekiant tobulėjimo ir naujų įgūdžių tikslų. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Aš save laikau laimingu asmeniu | | | | | |
| Lyginant save su bendraamžiais aš save laikau laimingu asmeniu | | | | | |

8. Įvertinkite pateiktus teiginius:

| | Visiškai neapibūdina | Neapibūdina | Nei stipriai, nei silpnai | Stipriai apibūdina | Labai stipriai apibūdina |
|---|----------------------|-------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Kai kurie asmenys yra labai laimingi. Jie mėgaujasi gyvenimu. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus? | | | | | |
| Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi. Nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus? | | | | | |

9. Įvertinkite pateiktus teiginius:

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje. | | | | | |
| Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje. | | | | | |
| Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima. | | | | | |
| Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius. | | | | | |
| Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius. | | | | | |
| Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdu tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes. | | | | | |

10. Pagalvokite apie savo produktyvumą darbe ir įvertinkite pateiktą teiginį: Mano produktyvumas darbe yra....

- Labai žemas
- Žemas
- Nei žemas, nei aukštas
- Aukštas
- Labai aukštas

11. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

12. Jūsų amžius:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- Daugiau nei 65

13. Jūsų šeiminei padėtis:

- Vedęs/ ištekęjusi
- Nevedęs/ netekėjusi
- Išsiskyręs/ išsiskyrusi

- Gyvenu su partneriu/ partnere nesusituokęs/nesusituokusi
- Našlys/ našlė

14. *Ar turite vaikų?*

- *Taip*
- *Ne*

15. *Jūsų išsilavinimas*

- *Vidurinis*
- *Profesinis*
- *Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)*
- *Aukštasis universitetinis*

16. *Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?*

- *Mažiau nei 1 metus*
- *1-5 metai*
- *6-10 metų*
- *Daugiau nei 10 metų*

17. *Ar užimate vadovaujančias pareigas?*

- *Taip*
- *Ne*

18. *Ar buvote paaukštintas pareigose šioje organizacijoje?*

- *Taip*
- *Ne*

19. *Ar keitėte darbo pobūdį šioje organizacijoje (tame pačiame padalinyje ar pereinant iš vieno padalinio į kitą)?*

- *Taip*
- *Ne*

3 PRIEDAS. Proaktyvaus elgesio dimensijų charakteristikos

| Charakteristika | Teiginys | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|------------------------------------|---|-------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|-------|
| Gebėjimas įkandti | Pastangų skirtumėte tam, kad atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus | 0,890 | 0,791 | 0,871 | 0,692 | 0,641 | 0,737 | 79,489 | 0,729 |
| | Energijos skirtumėte tam, kad atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus | 0,913 | 0,833 | | | | | | |
| | Laiko skirtumėte tam, kad atkreiptumėte organizacijos dėmesį į Jums aktualius klausimus | 0,872 | 0,760 | | | | | | |
| Patikimumas | Aš turiu patirties atkreipti kitų žmonių dėmesį į problemas / idėjas | 0,857 | 0,734 | 0,779 | 0,546 | 0,502 | 0,572 | 69,724 | 0,699 |
| | Anksčiau man gerai sekėsi atkreipti kitų darbuotojų dėmesį į problemas ir idėjas organizacijose | 0,826 | 0,683 | | | | | | |
| | Aš esu žinomas kaip gebantis sėkmingai atkreipti kitų žmonių dėmesį į problemas / idėjas | 0,821 | 0,675 | | | | | | |
| Strateginis tyrinėjimas | Aktyviai sekate aplinkos pokyčius, galinčius turėti įtakos organizacijai ateityje | 0,847 | 0,717 | 0,838 | 0,635 | 0,561 | 0,685 | 75,693 | 0,708 |
| | Identifikuojate galimybes ir grėsmes organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje | 0,902 | 0,814 | | | | | | |
| | Numatote reikiamus organizacijos pokyčius, kurių gali prireikti imtis kintant aplinkos sąlygoms (rinkos, technologijų) | 0,860 | 0,740 | | | | | | |
| Karjeros iniciatyva | Aš esu aptaręs savo darbo siekius su aukštesnes pareigas organizacijoje užimančiu darbuotoju | 0,791 | 0,626 | 0,755 | 0,507 | 0,434 | 0,559 | 67,195 | 0,678 |
| | Aš esu aptaręs savo karjeros perspektyvas su daugiau organizacijoje patirties turinčiu darbuotoju | 0,857 | 0,735 | | | | | | |
| | Aš esu įsitraukęs į savo karjeros plano sudarymą | 0,809 | 0,655 | | | | | | |
| Problemų sprendimas | Bandote kurti procedūras ir sistemas, kurios būtų efektyvios ilgalaikėje perspektyvoje, nors pradžioje reikalautų daugiau laiko | 0,790 | 0,623 | 0,760 | 0,527 | 0,482 | 0,596 | 68,504 | 0,688 |
| | Bandote ieškoti problemų atsiradimo priežasčių | 0,841 | 0,707 | | | | | | |
| | Skirate papildomo laiko planuodami kaip išvengti pasikartojančių problemų | 0,851 | 0,725 | | | | | | |
| Grižtamojo ryšio stebėjimas | Stebite savybes darbuotojų, kuriuos Jūsų vadovas vertina palankiai bei panaudojate šią informaciją | 0,864 | 0,746 | 0,818 | 0,598 | 0,493 | 0,712 | 73,360 | 0,675 |
| | Stebite elgseną, už kurią Jūsų vadovas apdovanoja kitus darbuotojus bei naudojate šį grįžtamąjį ryšį savo veikloje | 0,904 | 0,818 | | | | | | |
| | Stebite vadovo elgseną Jūsų atžvilgiu siekdami išsiaiškinti kaip vadovas vertina Jūsų veiklą | 0,798 | 0,637 | | | | | | |
| Inovacijos | Pateikiate kūrybiškas idėjas | 0,880 | 0,775 | 0,795 | 0,564 | 0,485 | 0,655 | 71,006 | 0,685 |
| | Pateikiate naujas idėjas dėl technologijų, technikos sprendimų ir / ar produkto | 0,851 | 0,725 | | | | | | |
| | Išskeliate viešai ir ginete savo idėjas prieš kitus | 0,794 | 0,631 | | | | | | |
| B a i s | Pateikiate bendradarbiams savo požiūrį | 0,712 | 0,506 | 0,726 | 0,400 | 0,286 | 0,479 | 55,105 | 0,728 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| | dėl darbinių problemų, net jeigu Jūsų požiūris skiriasi ir kiti Jums nepitaria | | | | | | | | |
| | Atvirai kalbate ir raginate bendradarbius įsitraukti į problemas, kurios Jums aktualios | 0,803 | 0,646 | | | | | | |
| | Sekate informaciją apie problemas, kurių sprendimui organizacijoje Jūsų nuomonė galėtų būti naudinga | 0,720 | 0,519 | | | | | | |
| | Atvirai kalbate apie naujas idėjas ar procedūrinius pokyčius | 0,730 | 0,533 | | | | | | |
| Derybos | Deratės su kitais dėl savo darbo užduočių ir lūkesčių | 0,886 | 0,786 | 0,828 | 0,615 | 0,553 | 0,725 | 74,438 | 0,695 |
| | Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) dėl Jums keliamų reikalavimų | 0,892 | 0,796 | | | | | | |
| | Deratės su kitais (tiesioginiu vadovu, kolegomis) dėl Jūsų pageidaujamų pokyčių darbe? | 0,807 | 0,652 | | | | | | |
| Iniciatyva | Bandote tobulinti procedūras jūsų organizacijoje | 0,858 | 0,737 | 0,776 | 0,537 | 0,471 | 0,650 | 69,256 | 0,675 |
| | Bandote diegti naujus efektyvesnius darbo metodus | 0,866 | 0,751 | | | | | | |
| | Bandote spręsti skubias organizacijos problemas | 0,768 | 0,590 | | | | | | |
| Grįžtamojo ryšio užtikrinimas | Prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį apie Jūsų darbą | 0,839 | 0,703 | 0,793 | 0,561 | 0,524 | 0,592 | 70,766 | 0,705 |
| | Prašote savo tiesioginio vadovo pateikti grįžtamąjį ryšį dėl galimo Jūsų paaukštinimo pareigose | 0,859 | 0,738 | | | | | | |
| | Prašote kolegų pateikti informaciją apie Jūsų darbą | 0,826 | 0,681 | | | | | | |

