



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant  
tvarią darbuotojo karjerą**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Laura Sadauskaitė**

Projekto autorė

**lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Žmonių išteklių vadyba (kodas 6211LX039)

---

**Laura Sadauskaitė**

Projekto autorė

**lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

**prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-  
Valiūnienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Laura Sadauskaitė

## **Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Lauros Sadauskaitės, baigiamasis projektas tema „Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Laura Sadauskaitė. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: tvari karjera, darbuotojo atsakomybės, organizacijos atsakomybės

Kaunas, 2019. 100 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Pasauliniai darbo rinkos pokyčiai, globalizacija, sparčiai kintanti technologinė ir socioekonominė aplinka labai pakeitė karjeros sąvoką: linijinis, nuspėjamas ir visą gyvenimą vienoje organizacijoje trunkantis darbas jau dešimtmetį nebėra standartinis (Vos, Heijden, 2017). Senstant visuomenei, trūkstant kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų, organizacijos, siekdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turi įvertinti besikeičiančius visuomenės lūkesčius ir pateikti juos atitinkantį „vertės pasiūlymą“ darbuotojui. Vienu svarbiausiu kertiniu aspektu dabar laikoma karjeros sampratos transformacija, kai į karjerą žvelgiama per tvarumo prizmę (Herman, Lewis 2012). Tvarume svarbiausia apsaugoti ir skatinti, o ne išseikvoti žmonių ir karjeros plėtrą, daugiausia dėmesio skiriant stabilumui ir atnaujinimui, kadangi dabartinės tvarios karjeros tendencijos susijusios su nesaugiu darbo klimatu, augančiu darbo krūviu ir ekonominiu nesaugumu, sumažėjusia nauda sveikatai bei ilgėjančiomis darbo valandomis (Greenhaus, Kossek, 2014, Newman, 2011).

Tvari karjera yra būtina tam, kad darbuotojai išliktų sveiki, laimingi, produktyvūs, galėtų konkuruoti darbo rinkoje visą karjeros laikotarpį, taip pat sugebėtų balansuoti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Hauw, Greenhaus, 2015). Svarbu tai, kad tvarios karjeros modelis konkrečiai yra skirtas tiek darbuotojams, tiek ir darbdaviams patenkinti, tad nagrinėjant šiuolaikinius karjeros iššūkius yra atsakingos abi suinteresuotos šalys (Egold, Kelliher, 2015).

**Tyrimo objektas.** Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

**Darbo tikslas.** Atskleisti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

### Uždaviniai:

1. konceptualizuoti tvarią darbuotojo karjerą, pateikiant sampratą, požiūrio į tvarią karjerą elementus bei jos dimensijas.
2. identifikuoti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys už tvarios darbuotojo karjeros formavimą, sudarant modelį;
3. pagrįsti darbuotojo ir darbdavio atsakomybių sričių formuojant tvarią karjerą tyrimo metodologiją ir parengti tyrimo metodiką;
4. empiriškai įvertinti darbuotojų ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

## Tyrimo rezultatai

Remiantis pasirinkta tvarios karjeros samprata, galima teigti, kad tvari darbuotojo karjera susideda iš penkių tvarią darbuotojo karjerą formuojančių dimensijų: gebėjimo įsidarbinti, darbuotojo sveikatos, darbuotojo produktyvumo, laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Darbe išskirtos ir apibūdintos keturios darbuotojo atsakomybių sritys – mokymasis, kūrybiškumo pritaikymas, lankstumas ir iniciatyvumas. Taip pat išskirtos ir apibūdintos keturios organizacijos atsakomybių sritys – ugdymas, palaikanti darbo aplinka, lankstumas, grįžtamasis ryšys.

Empiriškai įvertinus darbuotojo atsakomybių ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajas su tvarios darbuotojo karjeros dimensijomis, nustatytas labai silpnas arba silpnas ryšys. Tarp darbuotojo atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros dimensijų stipriausiais koreliacinis ryšys nustatytas su darbuotojo produktyvumu ir iniciatyvumu ( $,369^{**}$ ), išoriniu įsidarbinimu ir įgūdžių lankstumu ( $,349^{**}$ ), produktyvumu ir įgūdžių lankstumu ( $,342^{**}$ ). Silpniausias koreliacinis ryšys yra tarp vidinio įsidarbinimo ir mokymosi ( $,134^{**}$ ), sveikatos ir įgūdžių lankstumo ( $,149^{**}$ ).

Tarp organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros dimensijų stipriausias koreliacinis ryšys nustatytas su vidinio įsidarbinimu ir palankiais atsiliepimais ( $,282^{**}$ ), su vidiniu įsidarbinimu ir grįžtamuoju ryšiu ( $,250^{**}$ ). Silpniausias koreliacinis ryšys pastebimas tarp vidinio įsidarbinimo ir darbo vietos lankstumo ( $,094^*$ ). Koreliacinis ryšys tarp tvarios darbuotojo karjeros dimensijų (darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, sveikatos) ir organizacijos lankstumo iš viso nebuvo nustatytas.

Laura Sadauskaitė. The Responsibilities of Employee and Organization in Forming Sustainable Employee Career. Master's Final Degree Project / supervisor lect. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: sustainable career, responsibilities of employee, responsibilities of organization.

Kaunas, 2019. 100 pages.

### Summary

**Relevance of the topic.** Global changes in labour market, globalization, rapidly changing technological and economic environment changed the concept of career: linear, predictable “job-for life” is not a standard at least for a decade now. (Vos, Heijden, 2017). In an aging society, the lack of qualified and competent staff requires organizations to assess the changing expectations of society and to provide an appropriate “value proposition” to the employee to attract and retain employees. One of the key cornerstones now is the transformation of the concept of career when career is viewed through a prism of sustainability (Herman, Lewis 2012). Maintaining sustainability and promoting rather than depleting human and career development, focusing on stability and renewal is the most important thing in sustainability as current sustainable career trends are linked to precarious working conditions, increasing workload and economic insecurity, reduced health benefits and longer working hours (Greenhaus, Kossek, 2014, Newman, 2011).

Sustainable careers are necessary to keep employees healthy, happy, productive, able to compete in the job market throughout their career, and also be able to balance work and personal life (Hauw, Greenhaus, 2015). It is important that a sustainable career model is specifically designed to satisfy both employees and employers, so in analysis of contemporary career challenges both stakeholders are responsible. (Egold, Kelliher, 2015).

**Research object.** The responsibilities of the employee and the organization in forming a sustainable employee career.

**Aim.** Exhibit the responsibilities of the employee and the organization to form a sustainable employee career.

#### Goal:

1. to conceptualize a sustainable employee career through conception, elements of a sustainable career approach and its dimensions;
2. identify employee and organization responsibilities of sustainable career formation and model creation;
3. to base the responsibility of the employee and employer on the development of a sustainable career research methodology and to develop a research methodology;
4. empirically assess the areas of responsibility of employees and the organization for a sustainable employee career.

## Results

Based on the chosen concept of sustainable career, it can be said that a sustainable employee career consists of five sustainable dimensions forming the employee's career: employability, employee health, employee productivity, happiness and work-life balance. The thesis identifies and describes four areas of employee responsibility - learning, adapting creativity, flexibility and initiative. The four areas of the organization responsibility - education, supportive work environment, flexibility and feedback are also identified and described.

The empirical assessment of the correlation between employee responsibilities and organizational responsibilities with a sustainable employee career dimension has led to a very weak or weak link. The strongest correlation among the areas of employee responsibility and sustainable employee career dimensions was identified with employee productivity and initiative ( $,369^{**}$ ), external employability and flexibility of skills ( $,349^{**}$ ), productivity and flexibility of skills ( $,342^{**}$ ). The weakest correlation is between internal employment and learning ( $,134^{**}$ ), health and skills flexibility ( $,149^{**}$ ).

Among the areas of responsibility of the organization and the sustainable dimensions of the career of the employee, the strongest correlation was established with internal employability and positive reactions ( $,282^{**}$ ) and with internal employment and feedback ( $,250^{**}$ ). The weakest correlation between internal employment and job flexibility is observed ( $,094^{*}$ ). The correlation between sustainable employee career dimensions (work-life balance, productivity and health) and organizational flexibility has not been established at all.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	9
Paveikslų sąrašas .....	10
Terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
<b>1. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą problemos analizė .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą teoriniai aspektai .....</b>	<b>20</b>
2.1. Tvarios darbuotojo karjeros samprata .....	20
2.1.1. Požiūrio elementai į tvarią karjerą.....	21
2.1.2. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijos .....	26
2.2. Darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą .....	30
2.3. Organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą .....	34
2.4. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą modelis.....	39
<b>3. Tyrimo metodologija .....</b>	<b>41</b>
3.1. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas .....	41
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas .....	43
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai .....	43
3.4. Tyrimo validumas ir patikimumas.....	44
3.5. Tyrimo etika .....	46
<b>4. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą rezultatai.....</b>	<b>48</b>
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	48
4.2. Tvarios darbuotojo karjeros rezultatų analizė .....	48
4.3. Darbuotojo atsakomybių sričių rezultatų analizė .....	51
4.4. Organizacijos atsakomybių sričių rezultatų analizė .....	55
4.5. Darbuotojo, organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas .....	56
4.6. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir darbuotojo bei organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą koreliacija .....	68
4.7. Mokslinė diskusija.....	72
<b>Išvados .....</b>	<b>75</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>77</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>81</b>
1 priedas. Anketos pavyzdys .....	81
2 priedas. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai .....	87
3 priedas. Darbuotojo atsakomybių sričių dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai .....	89
4 priedas. Organizacijos atsakomybių sričių dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai .....	91
5 priedas. Respondentų demografinės charakteristikos.....	94
6 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo lyties.....	96
7 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo paskutinės darbinės pozicijos keitimo .....	97
8 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo paskutinės darbinės pozicijos keitimo priežasties.....	98



9 priedas. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų, darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal darbo krūvį .....	99
10 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo darbo krūvio.....	100

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tvarios karjeros sampratos apibrėžimai .....	20
2 lentelė. Požiūrio į tvarią darbuotojo karjerą elementai, esminiai aspektai ir lūkesčiai darbuotojui ir organizacijai.....	25
3 lentelė. Darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą.....	30
4 lentelė. Organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą.....	35
5 lentelė. Atsakomybių sričių pateikimo struktūra.....	42
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmė (Burns, 2000) .....	44
7 lentelė. Tyrimo validavimo ir patikimumo rodiklių paaiškinimas .....	44
8 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai .....	49
9 lentelė. Gebėjimo įsidarbinti vidurkiai .....	50
10 lentelė. Laimės vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas .....	51
11 lentelė. Mokymosi vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas.....	52
12 lentelė. Kūrybiškumo pritaikymo vidurkiai ir atsakymo procentinis pasiskirstymas .....	53
13 lentelė. Darbuotojų lankstumo vidurkiai .....	53
14 lentelė. Darbuotojo iniciatyvumo teiginių vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas .....	54
15 lentelė. Organizacijos lankstumo vidurkiai .....	55
16 lentelė. Organizacijos grįžtamojo ryšio vidurkiai .....	56
17 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo amžiaus .....	59
18 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų .....	63
19 lentelė. Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą.....	63
20 lentelė. Darbuotojo atsakomybių sritys pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą.....	64
21 lentelė. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą .....	64
22 lentelė. Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis .....	65
23 lentelė. Darbuotojo atsakomybių sritys pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis .....	66
24 lentelė. Organizacijos atsakomybių sritys pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis .....	66
25 lentelė. Koreliacija tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir darbuotojo atsakomybių sričių.....	69
26 lentelė. Koreliacija tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir organizacijos atsakomybių sričių..	70

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Požiūrio elementai į tvarią karjerą .....	21
2 pav. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajos su tvaria darbuotojo karjera.....	40
3 pav. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų vidurkiai.....	49
4 pav. Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai .....	51
5 pav. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai .....	55
6 pav. Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal amžių.....	57
7 pav. Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal amžių.....	58
8 pav. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal amžių.....	58
9 pav. Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal lytį.....	60
10 pav. Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal lytį .....	60
11 pav. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal lytį .....	61
12 pav. Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal užimamas pareigas.....	61
13 pav. Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal užimamas pareigas .....	62
14 pav. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal užimamas pareigas .....	62

## Terminų sąrašas

### Terminai:

**Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas** – galimybė darbuotojams suderinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, kuri leidžia sumažinti įtampą, palengvina stresą, o taip pat suteikia galimybę vėl aktyviai įsitraukti ir mėgautis bet kokia veikla (Helpern, 2005).

**Darbuotojo ugdymas** – integruotas planuojamų programų rinkinys, padedantis užtikrinti, kad visi asmenys įgys reikiamas kompetencijas ir galės kuo geriau įgyvendinti organizacijos tikslus (Jacobs, Washington, 2003).

**Gebėjimas įsidarbinti** – darbuotojų judėjimas iš vienos darbo vietos į kitą, iš vienos organizacijos į kitą, panaudojant savo meistriškumą bei profesines žinias, mokymosi gebėjimus, karjeros valdymą (Tome, 2007).

**Grižtamasis ryšys** – vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais, kai kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris, pavyzdžiui pasitikėjimas, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, teigiamas darbuotojų ir organizacijos santykis (Kang, Sung, 2017; Men, Stachs, 2014).

**Iniciatyvumas** – individualus elgesys darbe, kuriam būdingas savarankiškumas nuo veiklos pradžios iki pabaigos, aktyvus požiūris ir nuolatinis noras įveikti sunkumus, kylančius siekiant tam tikrų tikslų (Herrmann, Felfe, 2014).

**Kūrybiškumo pritaikymas** – gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančių ir dažnai nenuspėjamų tarpasmeninių, fizinių, kultūrinių ir darbo aplinkos sąlygų (Sony, Mekoth, 2014).

**Laimė** – pasitenkinimas gyvenimu, teigiamų emocinių patirčių buvimas ir neigiamų emocinių patirčių nebuvimas (Arnsson, Blom, 2010).

**Lankstumas** – darbuotojų įgūdžių ir elgesio lankstumas, kuris organizacijoms suteikia galimybę vykdyti strategines alternatyvas, pagerinančias strateginius pasirinkimus, ypač reikalingus nepastoviai aplinkai (Martín, Puig, 2013).

**Mokymasis** – procesas, kurio metu darbuotojai aktyviai valdo naujas žinias, įgūdžius ir gebėjimus (Høyrup, 2010).

**Organizacijos lankstumas** – gebėjimas būti lanksčiomis ir keisti savo elgesį, požiūrį į darbuotojų darbo vietą, laiką bei rutiną (Richman, 2008).

**Palaikanti darbo aplinka** – organizacijos rūpinamasis darbuotojo poreikiais ir lūkesčiais ((Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, 1989).

**Produktyvumas** – negrąžinamas indėlis į organizacijos galutinį rezultatą, lyginant jį su suvartojamų išteklių suma (Loke, 2001).

**Sveikata** – psichologinės bei egzistencinės savybės, kitaip tariant, gera sveikata yra kažkas daugiau nei tik ligos nebuvimas (Arnsson, Blom, 2010).

**Tvari karjera** – tai sveiki, produktyvūs, laimingi, darbingi visą laikotarpį ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą jaučiantys darbuotojai (Hauw, Greenhaus, 2015).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Pasauliniai darbo rinkos pokyčiai, globalizacija, sparčiai kintanti technologinė ir socioekonominė aplinka labai pakeitė karjeros sąvoką: linijinis, nuspėjamas ir visą gyvenimą vienoje organizacijoje trunkantis darbas jau dešimtmetį nebėra standartinis (Vos, Heijden, 2017). Senstant visuomenei, trūkstant kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų, organizacijos, siekdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turi įvertinti besikeičiančius visuomenės lūkesčius ir pateikti juos atitinkantį „vertės pasiūlymą“ darbuotojui. Vienu svarbiausiu kertiniu aspektu dabar laikoma karjeros sampratos transformacija, kai į karjerą žvelgiama per tvarumo prizmę (Herman, Lewis 2012). Tvarume svarbiausia apsaugoti ir skatinti, o ne išseikvoti žmonių potencialą ir daugiausia dėmesio skirti stabilumui bei atnaujinimui, kadangi dabartinės tvarios karjeros tendencijos susijusios su nesaugiu darbo klimatu, augančiu darbo krūviu ir ekonominiu nesaugumu, sumažėjusia nauda sveikatai bei ilgėjančiomis darbo valandomis (Greenhaus, Kossek, 2014, Newman, 2011).

Tvari karjera yra būtina tam, kad darbuotojai išliktų sveiki, laimingi, produktyvūs, galėtų konkuruoti darbo rinkoje visą karjeros laikotarpį, taip pat sugebėtų balansuoti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Hauw, Greenhaus, 2015). Svarbu tai, kad tvarios karjeros modelis konkrečiai yra skirtas tiek darbuotojų, tiek ir darbdavių lūkesčiams patenkinti, tad už šiuolaikinių karjeros iššūkių įveikimą yra atsakingos abi suinteresuotos šalys (Egold, Kelliher, 2015).

Tvarios karjeros tematika yra aktuali visame pasaulyje. Newman'as (2011) analizavo tvarios darbuotojų karjeros skatinimą bei išsaugojimą ir jos svarbą prilygino šiuo laikotarpiu ypač populiariam aplinkos išteklių tvarumo skatinimui. Tvarios karjeros koncepcija domėjosi Vos'as ir Heijden'as (2015). Herman'as ir Lewis'as (2012) tyrinėjo tvarios karjeros ir motinystės suderinimą mokslo, inžinerijos ir technologijų srityse. Asuquo ir Inaja (2013) nagrinėjo darbdavių nuomonę apie tai, kokie asmeniniai darbuotojų bruožai reikšmingiausi jų tvariai karjerai. Apie darbo ir namų suderinimo perspektyvą, jo poveikį tvariai darbuotojų karjerai analizavo Greenhaus'as, Kossek'as (2014). Vos'as ir Heijden'as (2017) išskyrė pagrindinius tvaraus žmoniškųjų išteklių valdymo ir tvarios karjeros aspektus. Tvarios darbuotojų karjeros formavimo po klausos praradimo tematiką nagrinėjo Baldridge ir Kulkarni, (2017). Valcour'as (2015) aptarė pagrindinius aspektus, kaip galima palengvinti tvarios karjeros kūrimą organizacijose.

**Problema.** Nuomonė, kad sunkus, nuolatinis darbas, ilgos darbo valandos skatina tvarią darbuotojų karjerą, nebesiderina su XXI amžiumi (Greenhaus, Kossek, 2014). Tačiau realybė vis dar yra kitokia, tvari darbuotojų karjera yra labai problemiška, kadangi daugybei talentingų asmenų vis dar sudėtinga suderinti šeimos poreikius su karjeros ir lyderio vaidmenimis, jaunimui, neseniai baigusiems mokslus sudėtinga įsidarbinti, o vyresnio amžiaus žmonės susiduria su pramonės struktūros pertvarkymu, kompetencijų ir kvalifikacijos stoka, darbo vietų panaikinimu (Sandberg, 2013). Tai kelia iššūkius ir klausimus tiek darbuotojams, tiek ir darbdaviams.

Darbdaviams ypač svarbu, kaip sukurti tvarią karjeros sistemą, kuri leistų darbuotojams tinkamai plėtoti karjerą, atitinkančią jų asmeninius poreikius ir paremtą jų stipriosiomis savybėmis, talentais, o tuo pačiu organizacijoms suteiktų galimybę lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos reikalavimus, turint užtikrintą ir greitai prisitaikantį personalą (Vos, Heijden, 2017). Tačiau kaip akcentavo Greenhaus'as ir Kossek'as (2014), nagrinėjant mokslinę literatūrą tvarios karjeros tematika pastebima, kad nėra atsižvelgiama į institucijų įtaką, makroekonominius bei politinius veiksnius, kurie formuoja tvarią karjerą, tad būtina išsamiau atnaujinti karjeros teorijas ir tyrimus, siekiant

tvarios darbuotojų karjeros. Jiems antrina ir Valcour'as (2015), kuris teigia, kad yra svarbu išsiaiškinti, kaip organizacijos ir darbuotojai gali skatinti tvarią karjerą, kuri užtikrina žmonėms saugumą ir gerovę ekonominių sunkumų laikotarpiu.

Kadangi analizuojant mokslinę literatūrą nerandama tyrimų būtent apie atsakomybių sritis, priskirtas darbuotojams ir darbdaviams, o jos įvardijamos kaip ypač reikšmingos, šiame darbe formuluojamas toks probleminis klausimas: kokios yra darbdavio ir darbuotojų atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą?

**Tyrimo objektas.** Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

**Darbo tikslas.** Atskleisti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

#### **Uždaviniai:**

1. konceptualizuoti tvarią darbuotojo karjerą, pateikiant sampratą, požiūrio į tvarią karjerą elementus bei jos dimensijas.
2. identifikuoti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis už tvarios darbuotojo karjeros formavimą, sudarant modelį;
3. pagrįsti darbuotojo ir darbdavio atsakomybių sričių formuojant tvarią karjerą tyrimo metodologiją ir parengti tyrimo metodiką;
4. empiriškai įvertinti darbuotojų ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

**Tyrimo metodai.** Atliekant mokslinės literatūros analizę taikyti mokslinės literatūros sisteminimo, apibendrinimo ir lyginamosios analizės metodai. Empirinis tyrimas atliekamas taikant kiekybinį metodą – anketinę elektroninę apklausą. Tyrime gautų duomenų apdorojimui ir analizei buvo naudotas statistinių duomenų analizės paketas SPSS. Remiantis aprašomuoju, apibendrinimo ir sisteminimo metodu pateikiami tyrimo rezultatai ir išvados.

**Darbo struktūra.** Pirmame skyriuje atliekama problemos analizė apie darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Antrame skyriuje apžvelgiama tvarios karjeros samprata ir identifikuojamos darbdavio bei darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Trečiame skyriuje pagrindžiama darbdavio ir darbuotojų atsakomybės sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą tyrimo metodologija. Ketvirtame skyriuje empiriškai įvertinamos darbdavio ir darbuotojų atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Darbą sudaro 26 lentelės, 14 paveikslų, 10 priedų, 99 puslapiai, panaudoti 73 literatūros šaltiniai.

## 1. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą problemos analizė

Vis labiau globalėjančioje ir sparčiai kintančioje technologinėje ir socioekonominėje aplinkoje tradicinio požiūrio į karjerą, paremto ilgalaikiu darbo užtikrinimu ir nuolatine karjera vienoje organizacijoje, nebėra (Vos, Heijden, 2017). Nuomonė, kad sunkus, nuolatinis darbas, ilgos darbo valandos skatina tvarią darbuotojų karjerą nebesiderina su XXI amžiumi (Greenhaus, Kossek, 2014).

Pasauliniai darbo rinkos pokyčiai labai pakeitė „karjeros“ sąvoką. Linijinis, nuspėjamas ir visą gyvenimą vienoje organizacijoje trunkantis darbas jau dešimtmetį nebėra standartinis. Šiuolaikinė tvari karjera dabar laikoma nelinijine, nuspėjama, pereinamojo laikotarpio, unikalia bei asmenine (Vos, Heijden, 2017). Jai būdingas lavėjimas, augimas, susijęs su karjeros išteklių išsaugojimu ir atnaujinimu, įskaitant socialinį ir žmogiškąjį kapitalą (įgūdžius, įgaliojimus, reputaciją, santykius), taip pat asmeninius charakterio bruožus, tokius kaip aktyvumas, atsparumas, kurie padeda asmeniniam karjeros valdymui (Valcour, 2015).

Priešingai nei kitos karjeros sąvokos, tvarios karjeros modelis ilgalaikėje perspektyvoje atitinka tiek darbuotojų, tiek ir darbdavių lūkesčius. Jame nagrinėjami šiuolaikiniai karjeros iššūkiai, su kuriais susiduria tiek darbdaviai, tiek ir darbuotojai, būtent dėl to tvari karjera yra susijusi su perspektyvia ir patrauklia ateitimi, kuri gali būti naudinga abiem pusėms (Egold, Dick, 2015; Newman, 2011). Newman'as (2011) bei Fleisher'is ir kt. (2015) teigia, kad jau yra atėjęs tas laikas, kai visose organizacijose seni talentų valdymo metodai turi būti pakeisti ir pagaliau pradėta įgyvendinti tvarios karjeros praktika, kadangi tvarios darbuotojų karjeros įgyvendinimas vis dar labai problemiškas.

Neretai pasitaiko situacijų, kai organizacijos visas atsakomybes suverčia darbuotojams, manydamos, kad jie patys už visas sritis turi būti atsakingi, o darbuotojai priešingai, mano, kad organizacija viską turi suteikti ir jiems patiems nereikia stengtis. Kadangi už tvarią karjerą yra atsakingi tiek darbuotojas, tiek ir organizacija, yra svarbu išskirti abiejų suinteresuotų pusių atsakomybių sritis, kad nei viena pusė negalėtų vengti savo atsakomybių ir tikėtis, kad kita suinteresuota šalis sudarys sąlygas tvarios karjeros egzistavimui. Tai ypač svarbu vertinant mokslinėje literatūroje preziumuojamą tvarios karjeros vertę abiem suinteresuotoms šalims.

Nauji konkurentai, nauji potencialūs klientai, naujos pažangios technologijos, intensyvi pasaulinė konkurencija daugumą pramonės šakų modifikuoja arba visai pakeičia. Visuomenės senėjimas, augantis darbuotojų sveikatos sutrikimų dėl darbo krūvio skaičius, kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų stygius formuoja naujus iššūkius šiuolaikinių organizacijų žmonių išteklių valdymui. Mokslininkų teigimu, nuo 1980 m., pasikeitus darbo rinkos sąlygoms ir organizacijoms pradėjus mažinti darbuotojų skaičių bei daugiau paslaugų užsisakius iš išorės, darbuotojams ėmė trūkti darbo saugumo (Cappelli, Keller, 2013). Taip pat daugeliui darbuotojų, taip pat net ir tiems, kurie turi stiprų žmogiškąjį kapitalą, įskaitant aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir didelę darbo patirtį, sumažėjo gebėjimo įsidarbinti saugumas bei jų karjeros lūkesčiai organizacijose (Goodman, Mance, 2011).

Be to, dabar atsiradęs neryškumas tarp darbo ir nedarbo ribų, padidino karjeros erdvę, tad darbuotojai susiduria su iššūkiu, kaip valdyti tas ribas, kad jos atitiktų asmeninius poreikius. Pasak autorių Vos ir Heijden (2017), ir toliau reikia tirti tokių tendencijų, kaip naujų darbo būdų, naujų tipų organizacijų, dvigubos karjeros ir poreikio rūpintis vyresnio amžiaus tėvais, poveikiu tvariai darbuotojų karjerai. Taip pat kaip įvairios suinteresuotos šalys, gyvenančios platesnėje socialinėje erdvėje (darbdavių, darbuotojų, artimųjų), padeda užtikrinti tvarią karjerą per visą gyvenimą (Vos, Heijden, 2017).

Daugelyje pasaulio šalių darbo jėga jau ne vienerius metus sensta, tai sukelia rimtų iššūkių organizacijoms, kadangi jų sėkmė priklauso nuo darbuotojų žinių ir kompetencijų išsaugojimo (Valcour, 2015). Tyrimuose pateiktos išvados nenuteikia optimistiškai, Asuquo ir Inaja (2013) pažymi, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo mažiau jis linkęs imtis iniciatyvos mokytis ir tobulėti. Vyresnis darbuotojas, susidūręs su pramonės struktūros pertvarkymu, kompetencijų ir kvalifikacijos stoka, dažnai pasirenka išeiti iš darbo (Sandberg, 2013). Su problemomis susiduria ir jaunimas. Atsiradus labai dideliame specialybių pasirinkimui, visi tikisi, kad baigę studijas susiras būtent tą darbą, kuris atitiks jų kvalifikaciją ir interesus, tačiau net nenutuokia, kaip tai padaryti, nes neturi darbinės patirties, o tik maža dalis organizacijų vykdo įvairius mokymus (Valcour, 2015).

Tėvams, vyresniųjų globėjams ir daugybei kitų asmenų (ypač moterų) vis sunkiau suderinti šeimos poreikius su karjera (Gautun, Hagen, 2010). Williams'as ir Boushey'is (2010), atlikę tyrimą nustatė, kad net 90 % dirbančių mamų ir 95 % dirbančių tėvų susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktu (Clarke ir kt., 2007). Dažnai pasitaikantis konfliktas sutrikdo darbuotojų profesinę veiklą, jaučiama įtampa, nepasitenkinimas darbu, kuris sukelia bendrą neigiamą požiūrį į organizaciją ir nenorą tobulinti kompetencijas, o dėl to nukenčia organizacijos efektyvumas bei apyvarta. Konfliktai kyla iš pasenusios, tačiau ilgalaikės tradicinės karjeros šablono, kuriame „idealus darbuotojas“ yra tas, kuris kaip tikimasi iš jo, dirbs ilgas valandas, vengs pertraukų karjereje, prioritetą teiks darbui, o ne kitoms gyvenimo sritims (Valcour ir kt., 2007).

Pasak Greenhaus ir Kossek (2014), Vos ir kt. (2015), Valcour (2015), įgyvendinat tvarią darbuotojo karjerą yra išskiriamos keturios esminės savybės:

1. darbas turi būti integruotas į asmeninį ir šeimyninį gyvenimą bei atitikti pagrindines darbuotojų karjeros ir gyvenimo vertybes;
2. darbas darbuotojams turi suteikti pakankamą saugumo jausmą, siekiant patenkinti socialinius ir ekonominius poreikius;
3. darbas turi būti lankstus, kad jį būtų galima suderinti su besikeičiančiais darbuotojų poreikiais ir interesais;
4. darbas turi būti dinamiškas, kad kiekvienas darbuotojas galėtų reguliariai atnaujinti savo žinias, mokytis ir tobulėti.

Tad šiuo laikotarpiu darbdaviams yra ypač svarbu, kaip sukurti tvarią karjeros sistemą, kuri leistų visiems darbuotojams tinkamai plėtoti karjerą, atitinkančią jų asmeninius poreikius ir paremtą stipriosiomis savybėmis, talentais, kadangi tuo pačiu ji leistų ir organizacijoms lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos reikalavimus, turint užtikrintą ir greitai prisitaikantį personalą (Vos, Heijden, 2017).

Atsižvelgiant į darbo perspektyvą, organizacijos bei jų personalo skyriai turi atlikti svarbų vaidmenį užtikrinant savo darbuotojų gerovę ir vystymąsi, be to, turi subalansuoti organizacinius poreikius ir tikslus. Kadangi tvarumas darbo rinkoje yra visuomenės iššūkis, susijęs su senstančia darbo jėga ir būdais, kaip jaunos ir vyresnius darbuotojus išlaikyti aktyviais ir motyvuotais darbe, kuriant atsparią karjeros sistemą, karjeros valdymas yra svarbi tvarios žmonių išteklių valdymo sritis (Vos, Heijden, 2017).

Darbuotojų ugdymas neretai yra įvardijamas kaip viena iš svarbiausių organizacijos atsakomybės sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Naujausi tyrimai rodo, kad jis gyvybiškai svarbus išlaikant ir plėtojant atskirų darbuotojų ir visos organizacijos galimybes, kadangi investavimas į



darbuotojų ugdymą padidina jų įsipareigojimą organizacijai, o tuo pačiu ir norą daugiau pastangų skirti organizacijos efektyvumui didinti (Dysvik, Kuvaas ir Buch, 2016).

Investicijos į darbuotojų ugdymą, kaip teigia Dysvik'as, Kuvaas'as ir Buch'as (2016), apklausę 737 Norvegijos socialinių mokslų duomenų tarnybos darbuotojus, skatina darbuotojų savarankiškumą. Panašią nuomonę išsakė ir Friedman'as (2008). Pasak jo, darbuotojų mokymas stiprina jų įgūdžius ir kompetencijas, didina savivertę, o svarbiausia tai, kad ir darbdavys gauna naudą, nes sukauptos naujos patirtys būna pritaikomos darbo rinkos viduje ir išorėje. Kai būna suteikiama galimybė mokytis ir tobulėti, jie jaučiasi vertinami ir reikalingi, didėja ir motyvacija, būna skatinamas darbo našumas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas organizacijai.

Lee ir Bruvold (2003) tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurių darbdaviai įsipareigoja plėtoti jų įgūdžius ir kompetenciją, sumažina norą palikti organizaciją. Skatinimas tobulintis ir investavimas į darbuotojus taip pat skatina emocinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu.

Darbdavys, siekdamas tvarios darbuotojo karjeros, darbuotojui turi sukurti tokią darbo aplinką, kurioje jis nejustų streso ir neturėtų atsisakyti darbo dėl kitų, su darbu nesusijusių problemų, o jas galėtų išspręsti darbo laiku (Stone, 2007). Šį teiginį patvirtina ir Galinsky, Sakai bei Wigton (2011) atliktas tyrimas apie tai, kaip jaučiasi darbuotojai, kai jiems trūkta lankstumo darbe. Jis parodė, kad darbuotojai, kurių organizacijos suteikia paramą darbo ir asmeninio gyvenimo klausimais, galimybę savarankiškai susidaryti darbo laiko grafiką, o prireikus dirbti namuose, jaučiasi sveikesni ir produktyvesni, jų pasitenkinimas darbu yra žymiai didesnis, jie rečiau linkę keisti darbą nei darbuotojai, kuriems nėra suteikiamas lankstumas (Galinsky, Sakai ir Wigton, 2011). Hauw'as ir Greenhaus'as (2015) taip pat teigia, jog darbo lankstumas yra susijęs su didesniu organizaciniu įsipareigojimu ir darbuotojų išlaikymu.

Autoriai Vos'as ir Heijden'as (2017) ragina organizacijas taikyti visa apimančią požiūrį, kuris būtų nukreiptas į visų kategorijų darbuotojus ir susietas su visų rūšių darbo sutartimis per vis darbinį laikotarpį. Siekiant stiprinti sveiką, klestinčią, produktyvią ir sudėtingą karjerą, kuri naudinga visoms susijusioms šalims, visa apimantis požiūris turėtų būti taikomas tiek teoriniame, tiek ir praktiniame darbe (Vos, Heijden, 2017).

Dažnai pasitaikantis konfliktas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sutrikdo darbuotojų profesinę veiklą, kuri tiesiogiai paveikia organizaciją, jos apyvartą. Darbdaviams rekomenduojama darbuotojams leisti keisti jų darbo atlikimo tvarką, darbo intensyvumo lygį, jį padidinant ar sumažinant, svarbiausia, kad būtų sėkmingai integruoti darbo ir nedarbo įsipareigojimai (Vos, Heijden, 2015).

Greenhaus'as ir Kossek'as (2014), išanalizavę darbo ir namų perspektyvą siekiant tvarios karjeros pateikė išvadą, jog daugelyje įmonių reikia keisti kultūrą, kad darbuotojai jaustųsi saugūs, nebijotų kartu aptarti asmeninių klausimų, susijusių su šeima ar šeimos pagausėjimu, kai gimus vaikui dvejojama dėl per didelio darbo krūvio ir žadama jo atsisakyti vien tam, kad būtų galima aktyviau dalyvauti šeimos ir asmeninio gyvenimo procesuose.

Apklausę 131 Nyderlandų universiteto medicinos centro personalo narį, Renkema, Schaap'as ir Dellen'as (2009) nustatė, kad palaikanti organizacijos darbo aplinka, noras padėti, išklaudyti, atsižvelgimas į tikslus ir vertybes, paskatina darbuotojo įsitraukimą siekti organizacijos tikslų, didina jų iniciatyvumą, gerina darbo kokybę. Tam pritaria Galinsky'is ir kt. (2011), teigdami, kad vadovo

išreikštas palaikymas ir rūpestis teigiamai veikia darbuotoją, kadangi jis, supratęs, jog organizacija siekia gerovės, jaučiasi, kad yra reikalingas ir svarbus. Kadangi tvari karjera daro įtaką individualiam ir organizaciniam efektyvumui, darbdaviai turėtų darbuotojams suteikti daugiau galimybių ištraukti į diskusijas, susijusias su nedarbo reikalais ir karjeros siekiais (Greenhaus, Kossek, 2014).

Valcour'is (2015) teigimu, kai organizacija darbuotojams sugeba priskirti darbus, kurie suderinti su jų stiprybėmis, vertybėmis ir interesais, yra skatinama vidinė motyvacija, darbuotojai jaučia, kad jų atliekamas darbas yra prasmingas, džiaugiasi jo kokybe, pobūdžiu bei ilgalaikiu išsipareigojimu organizacijai. Toks suderinimas ne tik skatina darbuotojų vidinę motyvaciją, prisideda prie jų pasitenkinimo ir gerovės, bet ir įmonei sukuria dividendus (Valcour, 2015).

Kaip pavyzdys galėtų būti atliktas Gallup'as (2013) organizacijos tyrimas. Jame buvo nustatyta, kad verslo padaliniai, kurie sugeba darbuotojų stiprybes panaudoti kasdieninio darbo procesuose, proporcingai didina atliekamo darbo produktyvumą, darbuotojų išlaikymą bei klientų lojalumą (Gallup, 2013). Nuo darbų derinimo priklauso darbuotojo efektyvumas, tad darbdavys yra atsakingas už tai, kad darbas ir jo pobūdis atitiktų darbuotojų stipriąsias puses, interesus ir vertybes. Būtent nuo to priklauso, ar įmonė gaus didelę vertę iš turimo personalo (Egold, Dick, 2015).

Tvarios darbuotojo karjeros formavime labai didelį poveikį daro ir organizacijos pateikiamas grįžtamasis ryšys. Steelman'as, Levy'is ir Snell'as (2004), atlikę tyrimą dviejose organizacijose ir apklausę 405 darbuotojus nustatė, kad grįžtamasis ryšys yra glaudžiai susijęs su darbuotojo pasitenkinimu, motyvacija ir pagerėjusiu darbo našumu, kadangi vadovas, įvertinęs darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, gali jį nukreipti tinkama linkme, patarti jam, kaip geriau atlikti darbą, ką patobulinti, o gerai atlikus darbą, tiesiog paskatinti ir toliau taip dirbti.

Tiesa, vien organizacijos pastangų neužtenka siekiant tvarios darbuotojo karjeros. Darbuotojo atsakomybės tiek pat svarbios, kaip ir organizacijos. Valcour'o (2015) nuomone, vienas iš akivaizdžių apribojimų tvarios karjeros įgyvendinimui organizacijose yra darbuotojų sąmoningumo ir aktyvumo trūkumas. Tokią pačią išvadą, atlikę mokslinį tyrimą, pateikė Sheldon'as, Dunning'is ir Ames'is (2014). Pasak jų, kai organizacijoje pastebimas darbuotojų savimonės trūkumas, tvarios karjeros įgyvendinime iškyla problemų. Mokslininkų nuomone, to priežastis aiški, kadangi žmonės, turintys aukščiausią savimonės lygį, yra atviri grįžtamojo ryšio pateikimui ir priėmimui, siekia savęs tobulinimo, o asmenys, turintys mažą savimonę, priešingai, nekreipia dėmesio į atsiliepimus apie jų trūkumus ir nesistengia keistis, tobulėti (Sheldon ir kt., 2014).

Darbuotojų mokymasis pastaraisiais metais tampa vis svarbesnis organizaciniam efektyvumui ir jų pačių sėkmei greitai besikeičiančiose darbo vietose, kurios susiduria su pasaulinėmis, konkurencinėmis ir technologiškai pagrįstomis rinkomis, tad darbuotojų iniciatyva tobulinti savo darbinius įgūdžius ir žinias turėtų nuolat didėti (Bezuijen ir kt., 2010). Pavyzdžiui, remiantis Vos ir Heijden (2015), vis daugiau ir daugiau vyresnio amžiaus žmonių, norinčių išspręsti vėlyvosios karjeros problemas, vykstančias dėl pramonės struktūros pertvarkos ir nuolat besikeičiančių darbo vietų specifikos anksti išsėina į pensiją, o ne imasi iniciatyvos ar adaptuojasi prie pokyčių ir stengiasi užtikrinti darbo saugumą (Jansen, Vera ir Crossan, 2009).

Darbuotojai, kurie siekia tvarios karjeros, turi atitikti darbdavio išskeltus reikalavimus jų pareigybėms, būti įgiję ne tik naujausias žinias, bet ir gebėti nuolat visapusiškai jas pritaikyti bei patys prisitaikyti prie didėjančių reikalavimų, prireikus greitai adaptuotis ir vėl mokytis naujų veiklų, kad įgūdžiai atitiktų naujoves, o ir patys jaustų savo profesinės veiklos prasmę (Vos, Heijden, 2015). Darbuotojų

turimos kompetencijos paprastai suteikia kapitalo prieaugį ir asmenims ir organizacijoms. Kadangi žmonės, turėdami nevienodą žinių, įgūdžių ir gebėjimų kiekį, skiriasi, siekiant pagerinti jų organizacijos veiklą, būtina juos koordinuoti ir jiems veiksmingai vadovauti (Sheldon ir kt., 2014).

Lygiai taip pat kaip nuolatinis mokymasis ir naujų kompetencijų įgijimas prisideda prie darbuotojų įsidarbinimo, nuolatinis organizacinis mokymasis didina stabilumą, gerinant organizacinius gebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančio konkurencinio spaudimo ir aplinkos sutrikimų. Darbuotojai, kurie dirba tokioje aplinkoje, kurioje reikia daug mokytis, yra daug labiau linkę orientuotis į mokymąsi, mokosi daug efektyviau ir įgytas žinias panaudoja aktyvesnei karjeros plėtrai (Brown ir kt., 2010). Aukštos kokybės darbo sistemų ir organizacinių gebėjimų tyrimai parodė, kad mokymai ir įvairūs praktiniai mokymosi būdai didina įmonės konkurencingą veiklą ir gebėjimą prisitaikyti dinamiškoje darbo rinkoje (Valcour, 2015).

Darbuotojai, norėdami siekti tvarios karjeros ir sėkmingai veikti šiandieninėse pasaulio rinkose, pirmiausia patys aktyviai turi spręsti problemas, būti iniciatyviais įsitraukti į naujas veiklas, ieškoti naujų galimybių, realizuoti idėjas ir nuolat tobulinti savo darbo aplinką, kadangi neatitikę šių kriterijų, gali tapti neberekalingi savo organizacijai. Jie turi žinoti ko siekia, kokios jų stiprybės, silpnybės, vertybės bei motyvai, nes viso to žinojimas padeda tvarios karjeros realizavime (Bledow, Frese, 2009). Siekiant sėkmingai veikti šiandieninėse pasaulio rinkose, įmonėms reikia darbuotojų, kurie aktyviai sprendžia iškilusias problemas, ieško naujų galimybių ir nuolat tobulina savo darbo aplinką. Darbdavys, matydamas, kad darbuotojas turi realius tikslus, kurie atitinka jo sugebėjimus, tikėtina padidins galimybes darbuotojui įsitraukti į tvarios karjeros vystymąsi (Hauw, Greenhaus, 2015).

Bledow'as ir Frese (2009), išanalizavę iniciatyvaus darbuotojo sąvoką, pateikė apibūdinimą, kad iniciatyvus darbuotojas yra tas, kuris pasižymi savarankišku elgesiu darbe, turi produktyvų požiūrį ir nuolat įveikiantis sunkumus, kylančius įgyvendinant tikslą. Anot autorių (Bledow, Frese, 2009), žmonės, darbe pasižymintys iniciatyva, turėtų būti ypač svarbūs ir užimti svarbią vietą sprendimų priėmime, kadangi tokie žmonės siejami su aukšto lygio elgesio efektyvumu ir tikėtina, reaguoja į tai, kad yra reikalinga ir svarbu. Manoma, kad tai sukelia ilgalaikius teigiamus pokyčius darbuotojams ir organizacijoms.

Palaidydami nuomonę, kad darbuotojo iniciatyvumas sukuria ilgalaikius teigiamus pokyčius, autoriai Bledow'as ir Frese (2009) teigia, kad pavyzdžiui bedarbiai, turintys didelę asmeninę iniciatyvą, greičiau susiranda darbą negu tie, kurie turi mažą asmeninę iniciatyvą. Keletas tyrimų atskleidė ryšį tarp asmeninės iniciatyvos ir verslumo sėkmės įvairiose ekonominėse aplinkose. Dar kiti tyrimai parodė, kad balsas, kaip asmeninis konstruktas, reikšmingai susijęs su asmenine iniciatyva bei bendraamžių, vadovų ir savianalizės vertinimu. Tad galima teigti, kad asmeninis iniciatyvumas yra teigiamai susijęs su organizacijų bendru veiklos vertinimu (Bledow, Frese, 2009).

Herrmann'as ir Felfe (2014), nagrinėję asmeninės iniciatyvos svarbą kūrybiškumui ir apklausę 186 Vokietijos universitetų studentus nustatė, kad iniciatyvumas yra ypač svarbus organizacijose. Autorių teigimu, darbuotojo asmeninė iniciatyva padaro didelį ir nepriklausomą indėlį kokybiškam kūrybiškumui. Organizacijos, ieškodamos tinkamų darbuotojų, reikalingų dirbti kūrybinėse užduotyse, be kūrybiškumo metodų išmanymo ir vadovavimo stilių, turėtų atsižvelgti ir į asmeninę iniciatyvą. Rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai, pasižymintys didesne asmenine iniciatyva, sukuria daugiau idėjų, kurios yra aukštos kokybės, pasižymi dideliu kūrybiškumu. Tikimasi, kad

demonstruojant iniciatyvumą ir veikiant savarankiškai, iškilus problemoms, darbuotojas jas galės nesudėtingai išspręsti su savo komanda (Herrmann, Felde, 2014).

Organizacijos, norėdamos išlaikyti asmenis, turinčius didelę iniciatyvą, turi ugdyti darbuotojų kompetencijų iniciatyvumą, skatinti palaikančią darbo aplinką, kurioje remiama iniciatyvi elgsena, išreiškiamas tinkamų iniciatyvumo priemonių poreikis (Herrmann, Felde, 2014).

Darbuotojų žinių, įgūdžių ir galimybių išskirtinumas tarp kitų organizacijos narių yra pagrindinių kompetencijų rinkinys, kuris sukuria konkurenciją, suteikia galimybes darbo rinkoje. Kūrybiškumo demonstravimas, ryžtingumas, inovatyvumas, įgūdžių atnaujinimas ir žinios yra naudingos ir darbdaviui, kadangi toks žmogus savo gebėjimais padeda pamatyti, nuspėti ir spręsti ateityje kilsiančius rinkos iššūkius bei problemas (George, Zhou, 2001).

Almahamid, McAdams ir Kalaldehy (2010) tyrimai parodė, kad asmens kūrybiškumo pritaikymas darbe leidžia organizacijoms valdyti ir įveikti daugelį netikėtų verslo aplinkos sunkumų. Nuolatiniai pokyčiai darbo vietoje ir kasdienėje veikloje verčia naudotis organizacinių žinių mainų praktika ir didinti tęstinio mokymosi poreikį. Kadangi kasdienis darbas reikalauja prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų, teigiama, kad tik žinių dalijimasis, efektyvus mokymasis ir problemų sprendimas gali sukelti veiksmingą atgarsį (Almahamin, McAdams ir Kalaldehy, 2010).

Mokslininkų (Herrmann, Felde, 2014) teigimu, skatinantis klimatas ir įkvepiantys tarpasmeniniai santykiai darbe yra svarbios kūrybinių idėjų atsiradimo prielaidos. Panašią nuomonę išsakė ir Agaru, Kaufman ir Locke (2008), pabrėždami, kad kuriamas klimatas ir darbo aplinkos kontekstas palaiko ir skatina darbuotojų kūrybiškumą. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai ypač daug pastangų turi įdėti, norėdami skatinti kitų kūrybiškumą. Jie, naudodamiesi įvairiais veiksmingais kūrybiškumo metodais, gali teigiamai paveikti organizacinius procesus, kurie svarbūs jiems pavaldžių darbuotojų kūrybinių užduočių vykdyme. Tad Herrman ir Felfe (2014) nuomone, kūrybiškumo metodų taikymas yra galinga strategija, skatinanti visų darbuotojų kūrybiškumą.

*Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių, formuojant tvarią darbuotojo karjerą, problemą teoriniu aspektu, pastebima, kad nors ir yra bandoma įgyvendinti tvarią darbuotojo karjerą, yra daug iššūkių, su kuriomis tenka susidurti tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms. Net 90 % dirbančių mamų ir 95 % dirbančių tėvų susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktu. Dėl per ilgų darbo valandų, prioriteto skyrimo darbui, o ne kitoms gyvenimo sritims neretai darbuotojams būna sutrikusi sveikata, jie dažnai jaučia įtampą, nepasitenkinimą, o visa tai sukelia neigiamą požiūrį į darbą ir nenorą tobulėti. Dėl to, kad darbo jėga jau ne vienerius metus sensta, kyla rimti iššūkiai organizacijoms, kadangi šie asmenys nebėra linkę mokytis, kelti savo kvalifikacijos, jie mieliau pasirenka išeiti iš darbo, nei tobulėti.*

*Tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms tvarios darbuotojo karjeros įgyvendinimas turi teigiamos įtakos. Darbuotojai labiau patenkinti savo darbu, yra labiau motyvuoti tobulėti, patiria mažiau streso, jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tuo tarpu organizacijos gali džiaugtis labiau motyvuotais ir geresniais rezultatais demonstruojančiais darbuotojais, padidėjusia apyvarta ir gebėjimu konkuruoti rinkoje. Tad norint užtikrinti tvarią darbuotojo karjerą, labai svarbu suprasti, kokias atsakomybių sritis turi abi suinteresuotos pusės ir kaip jos veikia tvarią darbuotojo karjerą.*

## 2. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą teoriniai aspektai

### 2.1. Tvarios darbuotojo karjeros samprata

Tvarios karjeros koncepcija yra apibrėžiama kaip individo skirtingos karjeros patirties seka, atsispindinti per įvairius tęstinumo modelius laikui bėgant ir susikertant kelioms socialinėms erdvėms. Tvari karjera pasižymi individualios atsakomybės priskirimu, kuris suteikia asmeniui prasmę (Vos, Heijden, 2015). Tvarumo esmė yra tokia, kad išsaugojant ir atnaujinant dabartinius poreikius, nepakenkiama ir ateities poreikiams.

Newman'as (2011) tvarią karjerą lygina su žmogiškojo kapitalo išlaikymu ir stipinimu. Pasak autoriaus, į šią sąvoką įeina darbuotojų tobulėjimas, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kadangi tai, ką mes dabar manome, ką žinome, per keletą metų bus pasenę. Tvariai karjerai taip pat svarbus organizacijos nuolatinis mokymasis, pasirengimas kurti naujas idėjas, išskelti ir plėtoti diskusijas. Galiausiai, tvari karjera turi apimti ir galimybę integruotis visose gyvenimo srityse, kad būtų jaučiamas vieningumas, aiškumas ir darbo prasmė (Newman, 2011).

Hauw'as ir Greenhaus'as (2015) tvarios karjeros sampratą įvardija kaip karjerą, kai darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir darbingi visą laikotarpį ir kuri nedaro neigiamos įtakos darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Pasak Greenhaus ir Kossek (2014), tvari karjera yra suprantama kaip ilgalaikio individualaus ir organizacinio reikšmingumo skatinimas, priklausantis nuo lankstumo, energijos, atsinaujinimo ir darnos tarp darbo ir namų visą gyvenimą.

Valcour (2015) teigimu, tvari karjera yra asmens lavėjimas, augimas, susijęs su karjeros išteklių išsaugojimu ir atnaujinimu, įskaitant socialinį ir žmogiškąjį kapitalą (įgūdžius, įgaliojimus, reputaciją, santykius), taip pat asmeninius charakterio bruožus, tokius kaip aktyvumas, atsparumas, kurie padeda asmeniniam karjeros valdymui.

Iš pateiktų skirtingų autorių įžvalgų, galima daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje nėra sutarimo dėl tvarios karjeros sampratos. 1 lentelėje pateikiami susisteminti tvarios karjeros apibrėžimai.

**1 lentelė.** Tvarios karjeros sampratos apibrėžimai

AUTORIUS	SAMPRATOS ESMĖ
Newman (2011)	Tvari karjera – žmogiškojo kapitalo išlaikymas ir stiprinimas, suteikiant jam galimybę tobulėti, skleisti naujas idėjas, derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, jausti darbo prasmę.
Greenhaus, Kossek (2014)	Tvari karjera - tai karjera, kuri laikui bėgant skatina organizacinį veiksmingumą ir individualią gerovę.
Valcour (2015)	Tvari karjera - lavėjimas, augimas, karjeros išteklių išsaugojimas ir atnaujinimas, įskaitant socialinį ir žmogiškąjį kapitalą, asmeninius charakterio bruožus.
<b>Hauw, Greenhaus (2015)</b>	<b>Tvari karjera - tai sveiki, produktyvūs, laimingi, darbingi visą laikotarpį ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą jaučiantys darbuotojai.</b>
Egold, Dick (2015)	Tvari karjera – tai darbuotojų stipriųjų pusių, interesų ir vertybių atskleidimas ir tobulinimas siekiant tiek darbdavio tiek ir darbuotojo patenkinimo.
Vos, Heijden (2017)	Tvari karjera – skirtingos karjeros patirties seka, pasižyminti individualia darbuotojo atsakomybe, prasmės suvokimu ir darbo bei asmeninio gyvenimo suderinimu.

1 lentelėje pateiktuose apibrėžimuose galima išskirti tam tikrus aspektus, kuriuos akcentuoja dauguma autorių: tai darbuotojų išlaikymas ir jų gebėjimų tobulinimas, siekis kad jie būtų produktyvūs, sveiki, darbingi visą laikotarpį, jaustų individualią atsakomybę, darbo prasmę, sugebėtų patenkinti tiek savo, tiek ir darbdavio interesus, o taip pat suderintų darbo ir asmeninio gyvenimo sritis.

Šiame darbe analizuojant darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą pasirinktas Hauw ir Greenhaus (2015) tvarios karjeros apibrėžimas, tai yra, tvari karjera suprantama kaip sveiki, produktyvūs, laimingi, darbingi visą laikotarpį ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą jaučiantys darbuotojai.

### 2.1.1. Požiūrio elementai į tvarią karjerą

Iššūkių, susijusių su tvaria darbuotojo karjera, kyla visuose pagrindiniuose karjeros ciklo etapuose: karjerą pradedantiems, vidurinėsios karjeros darbuotojams, kurie turi tam tikrą globos pareigų ir vyresnio amžiaus žmonėms. Labai svarbu geriau suprasti individualius įsidarbinimo ir tvarios karjeros pokyčius per visą gyvenimo etapą, jos pirmtakus ir rezultatus. Kadangi pokyčiai, kuriuos darbuotojai patiria per visą savo karjerą nėra fiksuoti ir sudaro labai dinamišką procesą, individualūs skirtumai yra dideli, o be to, jie didėja visą gyvenimą (Vos, Heijden, 2017).

Heijden'as ir Vos'as (2017), analizuodami tvarios darbuotojo karjeros sampratą ir remdamiesi savo ir kitų mokslininkų darbais išskyrė keturis pagrindinius požiūrio elementus į tvarią darbuotojo karjerą, tai: laikas, socialinė erdvė, atstovavimas ir prasmė, kurie grafiškai pavaizduoti 1 paveiksle ir toliau detalai aptariami.



1 pav. Požiūrio elementai į tvarią karjerą

**Laikas.** Karjera suteikia „judėjimo perspektyvą“, besiplėtojančią tarp darbuotojo ir visuomenės. Tai reiškia, kad karjera yra darbuotojo judėjimas laiku, tad laikas yra viena iš tvarios karjeros sudedamųjų

dalių. Su karjera susijusių įvykių ir sprendimų ciklas, apimantis visą darbuotojo profesinę karjerą, lemia ilgalaikį karjeros tvarumą (Vos, Heijden, 2017).

Per pastaruosius dešimtmečius laiko dimensijoje įvyko esminių pokyčių. Vienas svarbiausių pokyčių yra susijęs su karjeros ilgumu. Išnykus prognozuojamai ilgai ir nuosekliai karjerai vienoje organizacijoje, sumažėjus nuspėjamumui, kas nutiks su karjera per tam tikrą laiką, taip pat atsiradus pokyčiams dėl darbo atlikimo laiko (kada ir kur darbuotojas atlieka savo darbą? koks darbo būdas?), darbuotojams atsirado daugiau galimybių formuoti savo karjerą. Atsižvelgiant į įvairius poreikius, susijusius su darbu ir asmeniniu gyvenimu, galimi įvairūs tęstinumo modeliai: darbo laikotarpiai gali būti keičiami į ne pilną darbo dieną, šventinėmis atostogomis, nedarbo dienomis, savanoriška veikla ir panašius laikotarpius (Vos, Heijden, 2015; Valcour, 2015). Akivaizdu, kad daugiau galimybių darbuotojams reiškia daugiau pasirinkimų, bet taip pat daugiau neapibrėžtumo ir sunkumų organizacijoms, nes karjeros scenarijai tampa vis mažiau aiškūs (Vos, Heijden, 2015).

Tęstinumas išsaugomas atsižvelgiant į karjeros sprendimų pasekmes laikui bėgant, tačiau tam reikia individualaus žmonių išteklių gebėjimo prisitaikyti ir ugdyti įgūdžius, žmonių išteklių valdymo politikos, kuri nukrypsta nuo siauros, linijinės karjeros ir darbo rinkos politikos bei palengvina ir palaiko sklandų perėjimą (Vos, Heijden, 2017).

*Apibendrinant laiko dimensiją galima teigti, kad joje svarbiausias pusiausvyros išlaikymas tarp trumpalaikės ir ilgalaikės karjeros. Laiko dimensijoje darbdavys ir darbuotojas turi atsakomybes, kai darbuotojas turi stiprinti kompetencijas, kurios padeda prisitaikyti ir didinti įsidarbinimo galimybes, tuo tarpu darbdavys privalo daugiau dėmesio skirti karjeros vystymui ir įsidarbinimo galimybėms, o ne siauroms (vertikalaus) augimo sistemoms.*

**Socialinė erdvė.** Karjera yra įgyvendinama skirtingų tipų kontekstuose, tokių kaip darbo, namų, draugų ar laisvalaikio. Ji atspindi darbuotojų ir darbdavių santykius, bei kaip šie santykiai laikui bėgant kinta. Karjerai įtaką daro veiksniai, atsirandantys iš asmeninio gyvenimo sferų (šeimos ar platesnio gyvenimo kontekstų) ir organizacijoje esančių veiksnių. Be minėtų suinteresuotų šalių, draugų, artimųjų ir šeimos santykiai platesniame visuomenės kontekste taip pat daro įtaką darbuotojų karjeros patirčiai (Greenhaus, Kossek, 2014).

Taigi, karjera reiškia asmens judėjimą per socialinę erdvę, kuri per pastaruosius dešimtmečius patyrė didelių pokyčių. Karjera nuo ribojamos tapo be apribojimų, nes tiek platesnis gyvenimo ir organizacinis kontekstas, tiek platesnis žmonių ir organizacijų socialinis kontekstas iš esmės pasikeitė (Arthur, 2014). Tam įtakos turėjo vis didėjanti globalizacija, technologinės evoliucijos, darbo pobūdžio pokyčiai, demografiniai procesai (dirbančių asmenų senėjimas, didėjantis dvigubos karjeros paplitimas). Akivaizdu, kad minėti pokyčiai karjerą padarė sudėtingesne. Kadangi individuali karjera laikui bėgant nebėra vienintelė, o pasirinkimų darbo srityje skaičius išsiplėtė, yra pastebimas padidėjęs karjeros rezultatų nuspėjamumas bei darbo saugumo mažėjimas (Lee et al., 2011). Kitaip sakant, asmenims gali atrodyti, kad yra daugiau karjeros galimybių, tačiau daugeliu atveju kyla jų karjeros tvarumo pavojus. Kadangi individualios karjeros nebesiekama tik vienoje konkrečioje srityje ar organizacijoje, o taip pat ir organizacijų, profesijų ir darbo vietų pasirinkimas tapo begalinis, karjeros planavimas ir formavimas tapo sudėtingesnis. Be to, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, „karjeros erdvė“ tapo labai nestabili, o darbuotojai susidūrė su iššūkiu, kaip valdyti ribą tarp darbo ir ne darbo, kad ji atitiktų asmeninius poreikius (Vos, Heijden, 2017).

Siekiant tvarios darbuotojų karjeros yra būtina išnagrinėti naujų darbo būdų, naujų tipų organizacijų, dvigubos karjeros, galimybės rūpintis pagyvenusiais tėvais tendencijas. Reikalinga sužinoti kaip gali įvairios suinteresuotos šalys, esančios darbuotojo socialinėje erdvėje (darbdaviai, darbuotojai, artimieji) padėti apsaugoti ir stiprinti tvarią karjerą visą gyvenimą (Valcour, 2015).

*Apibendrinant socialinės erdvės dimensiją galima teigti, kad joje svarbiausias darbuotojų asmeninių poreikių suderinimas su karjeros partneriais keliose socialinėse erdvėse. Socialinės erdvės dimensijoje darbdavys ir darbuotojas turi atsakomybes. Darbuotojas turi stengtis mąstyti ne tik dabartinio profesinio konteksto ribose: plėtoti profesinius įgūdžius, rasti būdus kaip atsižvelgiant į asmeninius poreikius būtų galima išlaikyti ribą tarp darbo ir nedarbo. Tuo tarpu organizacija turėtų atsisakyti siauro požiūrio į karjerą, kuriame ji siejama tik su darbu organizacijoje, ribotai realizuojant asmeninius interesus.*

**Atstovavimas.** Kaip matoma iš anksčiau aprašytos „socialinės erdvės“ požiūrio elemento į tvarią karjerą, organizacinė ir asmeninio gyvenimo aplinka turi įtakos darbuotojų karjerai. Tai, kaip karjera vystosi laikui bėgant, priklauso nuo individualių darbuotojų pasirinkimų, o ne vien nuo išorinės aplinkos ir apribojimų, kylančių iš socialinės erdvės. Karjeros tvarumas atsiranda iš derinimo, siekiant abipusės naudos darbuotojui ir organizacijai, taip pat darbuotojui ir jo asmeniniam gyvenimui. Tad siekiant balansuoti tarp asmeninių darbo ir karjeros interesų, konkretūs darbuotojo pasirinkimai, atspindintys asmens karjerą, asmeninius poreikius ir siekius, turi būti suderinti tarpusavyje. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas asmuo yra pagrindinis savo individualios karjeros kūrėjas, jis yra atsakingas ir už interesų bei poreikių išreiškimą visoms suinteresuotoms šalims, nors tai nėra lengva užduotis (Haus, Greenhaus, 2015; Vos, Heijden, 2015).

Vos ir Heijden (2017) pasisako už tai, kad tvarus karjeros valdymas įmanomas tik tuo atveju, jei organizacijos ir darbuotojai bei visi kiti suinteresuoti subjektai sieks didesnio atvirumo bendraujant ir išsakant lūkesčius dėl darbo ir asmeninio tobulėjimo. Atsižvelgiant į darbo jėgos įvairovę ir didėjančią individualių siekių, gebėjimų, karjeros kompetencijų ir įsidarbinimo poreikių diferenciaciją, asmenys turi valdyti savo karjeros plėtrai nepamiršdami priimti ir organizaciją. O organizacijoms būtina savo valdymą pakeisti, kad jis pereitų nuo viršaus iki apačios ir investuoti į kompetencijas, reikalingas karjerai, karjeros savireguliacijos konteksto kūrimui (Vos, Heijden, 2015; Valcour, 2015).

Pasak Asuquo ir Inaja (2013), atstovavimas taip pat yra aktuali tema kalbant apie karjeros tvarumą toms grupėms, kurios yra labiau pažeidžiamos darbo rinkoje, o būtent jauniems darbuotojams be kvalifikacijos, vyresnio amžiaus bedarbiams ir kitataučiams darbuotojams. Pastarieji dažnai susiduria su atstovavimo stoka dėl to, kad trūksta karjerai reikiamų kompetencijų arba dėl neigiamos patirties, atsiradusios įgyvendinant savarankišką karjeros planavimą ir nepasiekus norimo rezultato (Asuquo, Inaja, 2013).

Kai darbo rinkos ar žmonių išteklių politika atitolsta nuo galimos prielaidos, kad visi asmenys yra pajėgūs ir motyvuoti prisiimti savo karjeros plėtrą, darbdaviai rizikuoja sukurti vadinamąjį „Matthew effect“. Kai jis pasireiškia, karjeros siekiantys kompetentingi asmenys turi didesnę galimybę prisiimti atsakomybę ir gali aktyviai ja naudotis, o prireikus nebijo prašyti ir priemonių, būtinų karjerai, taip iš rinkoje pažeidžiamos grupės darbuotojų atimdami tvarios karjeros galimybę (Vos, Heijden, 2015). Kita vertus, didelė grupė mažiau karjerai siekti kompetentingų asmenų gali nesugebėti aiškiai apibrėžti, kokie yra jų poreikiai, ko jiems reikia iš darbdavių, atsižvelgiant į tolesnę karjeros plėtrą ir



siekiant gauti norimą darbą ar likti esamame darbe (Vos, Heijden, 2015). Todėl, vadovaudamiesi integraliu požiūriu, darbdaviai toliau turėtų spręsti klausimą, kaip galima remti visus asmenis, ugdant jų karjeros kompetencijas. Turėtų būti suderinanti tiek asmeniniai poreikiai ir galimybės, tiek poreikiai bei galimybės, kylančios iš visų susijusių dalyvaujančių šalių ir jų platesnio konteksto (Vos, Heijden, 2017).

*Apibendrinant atstovavimo dimensiją galima teigti, kad joje svarbiausia darbuotojų galimybė savarankiškai valdyti savo karjerą atsižvelgiant į individualių ir organizacijos poreikių priėmimą ir suderinimą. Atstovavimo dimensijoje darbdavys ir darbuotojas turi atsakomybes, kai darbuotojas turi ugdyti savimonę ir savireguliaciją, supratimą apie suinteresuotų šalių poreikius, galimybes ir apribojimus, kurie apibrėžiami kaip karjerai būtinos kompetencijos. Tuo tarpu organizacija turi darbuotojams pateikti aiškią, susistemintą informaciją apie organizacijos poreikius, taip pat investuoti į darbuotojų karjeros kompetencijų ugdymą.*

**Prasmė.** Pasak Vos ir Heijden (2015), karjeros prasmė kinta dėl psichologinės būsenos, kuria grindžiamos įsidarbinimo galimybės. Tai reiškia, kad karjeros sėkmė išimtinai nebėra orientuota į objektyvius sėkmės kriterijus, tokius kaip finansiniai rezultatai ar akcijų skaičių. Dabar svarbiausi yra subjektyvūs kriterijai, pavyzdžiui: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ar asmeninis augimas (Vos, Heijden, 2015). Vis dažniau besikeičianti darbo jėga, auganti įvairių gyvenimo sričių svarba, pavyzdžiui kokybiškas laikas su šeima ar draugais, didėjanti individualizacija, skatina nebegalvoti apie pensinį amžių, karjeros viršūnę, karjeros sėkmę ar mokymosi poreikius. Tad karjeros ir platesnio gyvenimo kontekste sėkmę norintys pasiekti darbuotojai turi patys, o taip pat ir jų svarbūs suinteresuotieji subjektai, gerai suprasti, kas jiems iš tiesų yra svarbu (Vos, Heijden, 2017; Vos, Heijden, 2015).

Valcour (2015) teigimu, naujas požiūris į sėkmingą karjerą yra susijęs su sėkmingo įsidarbinimo galimybe, kuri suprantama kaip svarbi priemonė karjeros siekiantiems darbuotojams, norintiems pasiekti užsibrėžtą subjektyvų sėkmės kriterijų. Šiems asmenims reikia tobulinti supratimą apie jų asmeninius poreikius ir galimybes, taip pat apie poreikius ir galimybes, kuriuos lemia juos supanti aplinka ir nuolatiniai pokyčiai (Valcour, 2015).

Anot Egold ir Dick (2015), kad būtų galima visos karjeros laikotarpiu jausti prasmę iš savo profesinės veiklos, būtina nuolat investuoti į kompetencijų ugdymą, atsižvelgiant į ilgalaikes įsidarbinimo galimybes. Taigi, siekiant suprasti psichologinę sėkmę/prasmę, ne tik svarbu žinoti savo asmeninius sėkmės kriterijus, bet ir suprasti besikeičiančius sėkmingo darbo ar profesinės veiklos reikalavimus. Tai nėra tik individuali darbuotojo atsakomybė, reikalingos ir kitų suinteresuotųjų šalių (vyriausybės politikos formuotojų, švietimo institucijų, žmonių išteklių valdymo atstovų, darbdavių, giminių ir draugų) pastangos (Vos, Heijden, 2017).

Atsižvelgiant į tvarią ir integracinę žmonių išteklių valdymo perspektyvą, visoms darbuotojų kategorijoms (pagrindiniams darbuotojams (nuolatiniais), periferiniams darbuotojams (laikiniams) ir išorės darbuotojams (laisvai samdomiems)) visą jų gyvenimą turėtų būti skiriamas dėmesys. Manoma, kad pernelyg siauras dėmesys nuolatiniais darbuotojams ilgainiui sukelia grėsmę jų lankstumui, organizaciniam veikimui ir tvarumui ne tik įmonės bet ir visuomenei lygmenyse (Vos, Heijden, 2015).

*Apibendrinant prasmės aspektą galima teigti, kad joje svarbiausias karjeros pasirinkimas atsižvelgiant į asmeninius poreikius ir vidines vertybes, o ne į išorines ir iš anksto nustatytas normas*

ar sėkmės kriterijus. Prasmės aspekte darbdavys ir darbuotojas turi atsakomybes. Darbuotojas, siekdamas laikui bėgant išlaikyti darbo prasmę, turi suprasti asmeninės sėkmės kriterijus. Tuo tarpu darbdavys turėtų atsisakyti nusistovėjusio standartinio požiūrio apie sėkmingą karjerą, sieti ją su bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimo tobulinimu.

Aukščiau aptarti požiūrio į tvarią karjerą elementai, tų elementų esminiai aspektai ir lūkesčiai darbuotojui bei organizacijai susisteminti ir pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Požiūrio į tvarią darbuotojo karjerą elementai, esminiai aspektai ir lūkesčiai darbuotojui ir organizacijai

Požiūrio į tvarią karjerą elementai	Esminiai akcentai	Lūkesčiai darbuotojui	Lūkesčiai organizacijai
Laikas	Ilgesnį laiką trunkanti karjera dėl pailgėjusio pensinio amžiaus.	Stiprinti kompetencijas, padedančias prisitaikyti ir didinti įsidarbinimo galimybes.	Sutelkti dėmesį į karjeros vystymosi ir įsidarbinimo galimybes, o ne į siauresnes (vertikalaus) augimo sistemas.
	Mažiau nuspėjami karjerų pokyčiai.		
	Trumpesnė karjeros vienoje darbo vietoje trukmė.		
Socialinė erdvė	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.	Mąstyti plačiau nei tik dabartinio profesinio konteksto ribose: plėtoti profesinius įgūdžius, rasti būdus kaip atsižvelgiant į asmeninius poreikius išlaikyti ribą tarp darbo ir nedarbo.	Atsisakyti siauro požiūrio į karjerą, kur karjera siejama tik su darbu organizacijoje, ribotai realizuojant asmeninius interesus.
	Padidėjusi galimybė „judėti“ tarp organizacijų, profesijų.		
	Alternatyvių darbo sutarčių atsiradimas (laikinojo darbo, pameistrystės, nenustatytos apimties darbo, projektinio darbo, darbo vietos dalijimosi, darbo keliams darbdaviams).		
	Nauji darbo būdai (nuotolinis darbas).		
Atstovavimas	Vis daugiau dėmesio skiriama asmeninei atsakomybei ir atskaitomybei dėl karjeros sprendimų ir rezultatų.	Ugdyti karjerai būtinas kompetencijas (savimonę ir savireguliaciją, supratimą apie suinteresuotų šalių poreikius, galimybes ir apribojimus).	Pateikti aiškia informaciją apie organizacijos poreikius, investuoti į darbuotojų karjeros kompetencijų ugdymą.
	Karjeros kompetencijos svarba, kai jaučiamas didesnis atsakomybių suteikimas.		
Prasmė	Didėjanti subjektyvių, o ne objektyvių karjeros sėkmės kriterijų įvairovė.	Suprasti asmeninės sėkmės kriterijus, kad laikui bėgant būtų išlaikoma darbo prasmė.	Atsisakyti nusistovėjusio standartinio požiūrio apie sėkmingą karjerą, labiau bendradarbiauti ir siekti tarpusavio supratimo tobulinimo.
	Sėkmingas įsidarbinimas suvokiamas kai priemonė pasiekti užsibrėžtą subjektyvų sėkmės kriterijų.		

Apibendrinant pateiktus požiūrio elementus į tvarią darbuotojo karjerą galima teigti, kad pagrindiniai elementai: laikas, socialinė erdvė, atstovavimas ir prasmė, ypač kinta dabartinėje darbinėje aplinkoje. Karjera dabar užima ilgesnį laiko tarpą, kadangi padidėjo pensinis amžius, tačiau tapo mažiau nuspėjama dėl to, kad žmonės nebelinkę dirbti vienoje darbinėje pozicijoje visą darbinį laikotarpį. Dabar žmonės, nepatenkinti savo darbu yra linkę jį pakeisti, o nesitaikyti prie netinkamų darbinių sąlygų. Socialinėje erdvėje ypač svarbus tapo darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Kad darbuotojai galėtų lanksčiau derinti darbą ir asmeninius pomėgius, yra atsiradusios alternatyvios darbo sutartys, taikomi nauji, lankstesni darbo būdai. Tvarios karjeros įgyvendinimo etape darbuotojams tapo svarbus asmeninis atstovavimas, tad organizacijos vis daugiau dėmesio

skiria jų savarankiškumui, atsakomybių priimant sprendimus ir vertinant rezultatus priskyrimui. „Prasmė“ dabar yra pagrindinis karjeros sėkmės rodiklis. Darbuotojams mažiau svarbūs pasidarė finansiniai rodikliai, dabar svarbiausia yra jaustis gerai, būti laimingiems ir sugebėti suderinti savo asmeninį gyvenimą su darbo aplinka.

### 2.1.2. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijos

Kaip jau minėta, darbe bus vadovaujamosi Hauw ir Greenhaus (2015) tvarios karjeros samprata, kuri leidžia teigti, kad tvari karjera susideda iš penkių dimensijų

1. gebėjimo įsidarbinti;
2. darbuotojo sveikatos;
3. darbuotojo produktyvumo;
4. laimės;
5. darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

Kad būtų galima aiškiau suprasti tvarią darbuotojo karjerą formuojančias dimensijas, subdimensijas, organizacijos ir darbuotojo poveikį joms, pateikta detalesnė išskirtų dimensijų analizė.

**Gebėjimas įsidarbinti.** Pasak Tome (2007), per pastaruosius dešimtmečius, atsiradus žinių ekonomikai, šalių ekonominė struktūra pradėjo labai sparčiai keistis, o įsidarbinimo galimybės tapo vis mažiau nuspėjamos. Gebėjimas įsidarbinti yra susijęs su darbuotojų įgūdžiais ir žiniomis, mokymosi gebėjimu, karjeros valdymu, reikalingu atliekant darbą tam tikroje organizacijoje ir darbo paieška, sugebant tinkamai panaudoti savo meistriškumą bei profesines žinias (Heijden, 2002; Rajan ir kt., 2000). Įsidarbinimas palengvina darbuotojo judėjimą iš vienos darbo vietos į kitą, iš vienos organizacijos į kitą, tačiau jis priklauso ne tik nuo individualių savybių. Organizacijos veiksniai, tokie kaip vidinė ar išorinė (esama arba prognozuojama) darbo rinkos būklė, taip pat turi poveikį gebėjimui įsidarbinti. Kalbant apie gebėjimą įsidarbinti, jis naudingesnis darbuotojams, turintiems aukštą išsilavinimo lygį ir atitikimą aukštiems reikalavimams (Tome, 2007).

Dabar organizacijos ypač žongliruoja tarp poreikio apriboti išlaidas iš išlaikyti darbuotojų efektyvumą bei našumą. Pasak Juhdi, Pa'Wan, Othman ir Maksin (2010), darbdavys yra linkęs įdarbinti būtent tą asmenį, kuris vertingas įmonei, vertę vertinant darbo našumu ir veiklos kokybe. Taigi darbuotojams yra privalu turėti įgijus reikiamus įgūdžius, kurie jiems suteiktų ilgalaikį gebėjimą įsidarbinti (Rothwell, Arnold, 2007). Mokslinėje literatūroje gebėjimas įsidarbinti skirstomas į vidinį ir išorinį (Rothwell, Arnold, 2007; Clarke, Patrickson, 2008; Juhdi, Pa'Wan, Othman ir Maksin, 2010).

1. *Vidinis įsidarbinimas.* Vidinis įsidarbinimas reiškia darbuotojo gebėjimą ir norą pasilikti esamoje darbo vietoje. Apmokyti darbuotojai gali būti perkelti ir į kitas darbo vietas toje pačioje organizacijoje. Tai parodo darbuotojo žmogiškojo kapitalo vertę vidaus darbo rinkoje (Juhdi, Pa'Wan, Othman ir Maksin, 2010).
2. *Išorinis įsidarbinimas.* Išorinis įsidarbinimas reiškia gebėjimą ir norą pereiti prie panašaus ar kito darbo kitoje įmonėje. Tai atspindi darbuotojų žmogiškojo kapitalo vertę išorinėje aplinkoje (Juhdi, Pa'Wan, Othman ir Maksin, 2010).

**Darbuotojo sveikata.** Mokslininkai (Clarke ir kt., 2008; Arnsson, Blom, 2010) teigia, kad sveikata yra suprantama kaip medicininių ligų nebuvimas, tad daroma prielaida, kad asmens fizinė sveikata

yra tik vienas sveikatos aspektas, o sveikata apima ir psichologines bei egzistencines savybes, kitaip tariant, gera sveikata yra kažkas daugiau nei tik ligos nebuvimas.

Mokslininkai (Arnsson, Blom, 2010), atlikę tyrimą teigia, kad kokybiniai darbo aspektai, tokie kaip pasitenkinimas atliekamų užduočių kokybe, turimi ištekliai, būtini geram darbo atlikimui, aiškiai suformuoti tikslai turi labai didelį poveikį darbuotojų sveikatai. Griežtai reglamentuotas kiekybinis darbo krūvis taip pat yra laikomas kliūtimi darbo rezultatų pasitenkinimui, tačiau jis nėra taip stipriai susijęs su poveikiu darbuotojo sveikatai, kaip kokybiniai darbo aspektai.

Aronsson'as ir Blom'as (2010) atlikę tyrimą nustatė, kad vertinant gerą ir ilgalaikę darbuotojo sveikatą didžiausią į poveikį daro darbo aplinka ir darbo rinkos pokyčiai. Jei darbo aplinka tenkina darbuotoją, jis jaučia pasitenkinimą darbo kokybe. Kiti Aronsson ir Blom (2010) tyrime išskirti kintamieji, tokie kaip parama iš vadovo, darbo laiko ir tempo nustatymas, taip pat susiję su ilgalaikę gera sveikata. Tačiau pats svarbiausias darbo rinkos aspektas darbuotojo sveikatai tiek trumpalaikėje, tiek ir ilgalaikėje perspektyvoje yra darbas pagal profesiją pageidaujamoje darbo vietoje (Aronsson, Blom, 2010).

Atsižvelgiant į Johansson ir Lundberg (2004) prielaidas, ilgalaikę sveikatą didžiausią poveikį turi darbo sąlygos. Šių mokslininkų tyrimo išvadose pateikiamas glaudus ryšys tarp socialinių ir ekonominių kintamųjų ilgalaikę gerai sveikatai. Analizuojant konkrečius darbuotojus, nustatyta, kad gaunamos aukštos pajamos sudaro didelį poveikį daugiametėje sveikatos būklės analizėje. Jaučiama finansinė įtampa, neapibrėžtumas, nepakankamas savo gyvenimo kontroliavimas yra gerai žinomi streso veiksniai darbuotojams, darantys neigiamą poveikį sveikatos būklei (Aronsson ir kt., 2005).

Kiti kintamieji, turintys aiškų poveikį, vertinant konkrečius darbuotojus, yra geri santykiai su artimaisiais ir pažįstamais, namų ir darbo balansas. Nenuostabu, kad darbo krūvis namų aplinkoje taip pat yra svarbus veiksnys. Jei darbuotojas namų aplinkoje susiduria su dideliu užduočių kiekiu, reikalaujančiu daug energijos, yra mažesnė tikimybė, kad tas asmuo ilgalaikėje perspektyvoje galės džiaugtis gera sveikatos būkle. Be to, darbuotojų ryšys su artimaisiais taip pat susijęs su jų sveikata, o tai rodo, kad socialinė parama yra svarbi tiek darbe, tiek ir už jo ribų (Clarke ir kt., 2008).

**Darbuotojo produktyvumas.** Darbuotojo produktyvumas yra suvokiamas kaip negražinamas indėlis į organizacijos galutinį rezultatą, lyginant jį su suvartojamų išteklių suma (Loke, 2001).

Dabar, vykstant svarčiai globalizacijai ir atvykstant svetimšaliams darbuotojams, įmonėms kyla sunkumų dėl to, kaip visus darbuotojus paskatinti dirbti produktyviai, neatsižvelgiant į tai, kokia jo tautybė. Pasak Ataullah, Lee ir Sahota (2014), produktyvumo pagerėjimas tarptautinėse įmonėse labiausiai priklauso nuo žmonių išteklių valdymo sistemų veiksmingumo ir gebėjimo įsisavinti gaunamas žinias. Pavyzdžiui, jei priimtam į darbą asmeniui organizacijoje nesugeba padėti sėkmingai integruotis į darbą ir prisitaikyti prie aplinkinių, būna pakenkiama jo produktyvumui. Ta pati problema nutinka, jei darbuotojui nebūna praveisti įvadiniai mokymai apie naudojimąsi tam tikromis technologijomis, nesuteikiamos žinios ar nenurodoma, iš kur semtis tam tikrų, darbo atlikimui būtinų žinių (Ataullah, Le ir Sahota, 2014; Ambos ir kt., 2006).

Remiantis Kale, Ryan ir Wang (2016) analize, galima teigti, kad darbo rinkos sąlygų pokyčiai įtakoja darbuotojo produktyvumą, tad pastebimi darbo efektyvumo pokyčiai. Visa tai turi įtakos įmonių finansinės politikos veiksmingumui ir ekonominiams rezultatams. Pastebima, kad kai darbuotojai susiduria su didėjančia darbo jėgos konkurencija ir jaučia riziką netekti darbo, jie yra linkę pagerinti

savo produktyvumą, siekiant išsaugoti darbo vietą. Tačiau jei darbo rinka darbuotojui nepasiūlo tinkamų finansinių sąlygų, darbuotojai palieka įmones (Kale, Ryan ir Wang, 2016).

Norint didinti esamų ir būsimų darbuotojų prisirišimą prie įmonės ir produktyvumą, reikia didinti ir jų vaidmenų aiškumą, supažindinti su taikomomis karjeros galimybėmis pažangiems darbuotojams. Siekiant šio tikro, būtina nepamiršti sukurti ir taikyti atitinkančias žmonių išteklių valdymo strategijas, skatinančias darbuotojus aktyviai dalyvauti veikloje, kuri palengvina mokymąsi ir žinių sklaidą (Ataullah, Le ir Sahota, 2014).

**Laimė.** Laimė yra subjektyvi asmenes patirtis: žmonės džiaugiasi kuo, kad jie tiki, kad jie yra laimingi. Mokslininkai (Rego, Cunha, 2008) yra linkę laimę įvardyti kaip trimatę konstrukciją, apimančią, pasitenkinimą gyvenimu, teigiamų emocinių patirčių buvimą, neigiamų emocinių patirčių nebuvimą.

Kozaryn ir Golden (2008) teigia, kad laimės sąvoka susilieja su trimis pagrindiniais gerovės aspektais: psichologiniais, fiziniais ir socialiniais. Psichologiniai aspektai apima darbovietę, pasitenkinimą, savigarbą ir galimybes. Fiziniai aspektai apima maitinimąsi, gyvenamąją vietą, sveikatos priežiūrą, aprangą ir mobilumą. Socialiniai aspektai apima dalyvavimą bendruomenėje, viešą priėmimą, pagalbą kitiems (Kozaryn, Golden, 2018).

Nors laimės siekimas skiriasi įvairiose kultūrose, laimės ieškojimas yra universalus. Darbo vieta, pasak Rego ir Cunha (2008), vaidina svarbų vaidmenį žmonių buvime laimingais. Mokslininkų teigimu, atrodo viskas aišku ir paprasta, kad jei žmonės savo gyvenime yra atradę laimę, jie turi būti laimingi ir darbe, tačiau darbas savaime negali tapti laimės šaltiniu. Žmogus negali būti visiškai laimingas, jei jis nepatenkintas savo darbu.

Darbuotojų laimės jausmo skatinimas gali būti geras būdas paskatinti ir individualius bei organizacinius rezultatus. Keletas teigiamų emocijų, įskaitant streso nebuvimą, gali išplėsti dėmesio, pažinimo ir veiksmų apimtį, kurti fizinius, intelektinius ir socialinius išteklius. Teigiamos emocijos taip pat gali sustiprinti darbuotojo suvokimą darbo reikšmę, paskatinant jį dirbti ne tik dėl finansinio atlygio ar karjeros siekimo, bet ir dėl asmeninio noro gerai įvykdyti darbą (Rego, Cunha, 2008).

Neretai laukiamą teigiamą poveikį, gali pakeisti neigiamų pasekmių patyrimas, vietoj komforto jaučiant nerimą, vietoj malonumo – depresiją, vietoj entuziazmo – nuobodulį, vietoj energijos – nuovargį, vietoj pasitenkinimo – pyktį (Rego, Cunha, 2008).

Gavin'as ir Mason'as (2004) pateikia savotišką laimės formulę. Pasak jų, laimė pasiekama, kai darbo vieta tampa reikšminga darbuotojams, jie būna sveikesni ir laimingesni. Būdami sveiki ir laimingi, darbuotojai ilgainiui tampa produktyvesni. Kadangi sveikata, gerovė ir našumas yra esminės laimės sudedamosios dalys, reikia siekti, kad kiekvienas darbuotojas būtų laimingas, nes vien tik produktyvumo, kuriam vieninteliu daugelyje organizacijų yra skiriamas dėmesys, nepakanka.

Jaučiamos teigiamos emocijos taip pat gali padėti darbuotojams spręsti nepalankias situacijas, būti aktyvesniems ir atsparesniems, mažiau linkusiems į stresą ir labiau linkusiems kurti produktyvius socialinius ryšius. To pasekoje gerėja darbo klimatas ir didėja našumas. Kai žmonės patiria teigiamas emocijas, jie labiau linkę padėti ir kitiems, kuriems reikia pagalbos, taip skatindami teigiamą dėkingumo emociją žmonėms, kurie gauna pagalbą. Tokia dėkingumo patirtis savo ruožtu paskatina susivienyti ir sustiprinti pirmojo pagalvos veiksmo poveikį ir sustiprina aukštesniu rezultatų

galimybes. Darbuotojai, kurie jaučia didesnę ar mažesnę psichologinę gerovę, pasiekia aukštesnius individualius rezultatus.

**Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.** Galimybė darbuotojams suderinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą vis dažniau laikoma verslo ir socialine būtinybe, kadangi galimybių stoka derinti darbą ir šeimą yra pagrindinis iššūkis dabartinei darbuotojų kartai (Helpern, 2005). Jau prieš du dešimtmečius JAV darbo departamentas teigė, kad sėkmingas darbo ir šeimos derinimas taps pagrindiniu darbo jėgos ir darbo rinkos aspektu, pritraukiančiu ir padedančiu išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Tad Hill ir kt. (2006) nuomone, įmonės nuolatos turi skatinti darbo ir šeimos pusiausvyrą, kaip esminę verslo sėkmės dalį.

Dažnas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konfliktas, kuris trukdo darbuotojo karjerai ir dėl kurio atsiranda apyvartos sumažėjimas, kenkia organizaciniam efektyvumui. Visa tai kyla dėl pasenusio, tačiau ilgalaikio karjeros šablono, kuriame idealus darbuotojas tas, kuris, kaip tikimasi, dirbs ilgas valandas, vengs karjeros pertraukų ir pirmenybę teiks darbui, o ne kitoms gyvenimo sritims. Priešingai nei griežta tradicinė karjera, tvari karjera yra dinamiška ir lanksti. Ji leidžia darbuotojams keisti savo darbo tvarką ir per visą karjeros laikotarpį darbo intensyvumą sumažinti ar padidinti, svarbiausia, kad būtų užtikrintas darbo ir ne darbo įsipareigojimų integravimas. Tvari karjera, kurioje jaučiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, leidžia ilgesniam laikui prisijungti prie organizacijų, išvengiant streso ir karjeros praradimo, kuris dažnai atsiranda, kai darbo reikalai neleidžia darbuotojams vykdyti ne su darbu susijusių pareigų. Tyrimai parodė, kad darbo ir karjeros lankstumas yra susiejamas su aukštesniu organizaciniu įsipareigojimu ir įsitraukimo išlaikymu (Valcour, 2015).

Pasak Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009), yra aiškių įrodymų, kad padidėjęs atsakomybės mastas darbinėje srityje sukelia trukdžių šeimoje, ir priešingai, atsiradusios papildomos atsakomybės šeimoje, sukelia trukdžių darbe, to pasekoje suprastėja ir organizaciniai rezultatai. Taip pat yra įrodymų, kad organizacijoms yra naudingas darbo ir šeimos balanso skatinimas, kadangi nuo dalyvavimo masto vienoje srityje (darbe), pagerėja situacija ir kitoje srityje (šeimoje) (Greenhaus, Powell, 2006).

Neretai nespėdamas įgyvendinti visų iškeltų uždavinių, darbuotojas patiria stresą, o norėdamas sumažinti jo kiekį, apriboja savo vaidmenis tiek darbe, tiek ir asmeniniame gyvenime. Kai gyvenime atsiranda mažiau įtampos ir daugiau pusiausvyros, žmogus vėl siekia produktyviai įgyvendinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo atsakomybes. Balansas leidžia sumažinti darbuotojo įtampą, palengvina stresą, susijusį su nerimu dėl vieno vaidmens vykdant kitą, o taip pat suteikia galimybę vėl aktyviai įsitraukti ir mėgautis bet kokia su vaidmenimis susijusia veikla, bet kuriuo metu (Carlson, Grzywacz ir Zivnuska, 2009).

Remiantis Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009) atliktu tyrimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas susideda iš:

1. *asmeninio požiūrio*, kaip darbuotojas yra linkęs įvykdyti tai, ko iš jo tikisi šeima ir darbo aplinka, ir ar jis savo nuomone pateisina aplinkinių žmonių lūkesčius;
2. *aplinkinių vertinimo*, ar artimi žmonės (šeimos nariai, bendradarbiai) namo, kad asmuo geba derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, ar asmuo pateisina šeimos ir darbo lūkesčius, sugeba įvykdyti tiek darbo, tiek asmeninio gyvenimo atsakomybes.

Tyrimų rezultatai rodo, kad kuo didesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tuo aukštesnis sutuoktinių ir šeimos pasitenkinimas, daugiau laiko skiriama veiklai su šeima. Taip pat gerėja organizacijos rezultatai, darbuotojas tampa labiau motyvuotas dirbti organizacijos naudai.

*Apibendrinant tvarios darbuotojo karjeros dimensijas, galima teigti, kad dominuojančiomis dimensijomis yra gebėjimas įsidarbinti, darbuotojo sveikata ir produktyvumas, laimė, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Gebėjimas įsidarbinti yra siejamas su darbuotojo įgūdžiais ir žiniomis, mokymosi gebėjimu, karjeros valdymu, reikalingu atliekant darbą tam tikroje organizacijoje ir darbo paieška, sugebant tinkamai panaudoti savo meistriškumą bei profesines žinias, siekiant judėti iš vienos darbo vietos į kitą, iš vienos organizacijos į kitą. Sveikata suprantama kaip medicininių ligų nebuvimas, arba kitaip tariant, gera sveikata yra kažkas daugiau nei tik ligos nebuvimas. Produktivumas, atsižvelgiant į mokslinę literatūros analizę, yra suprantamas kaip darbuotojo negrąžinamas indėlis į organizacijos galutinį rezultatą. Laimė apibrėžiama kaip trimatė konstrukcija, kuri apima pasitenkinimą gyvenimu, teigiamų emocinių patirčių buvimą ir neigiamų emocinių patirčių nebuvimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas suvokiamas kaip galimybė darbuotojams suderinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, kuris leidžia sumažinti įtampą, palengvina stresą, susijusį su nerimu dėl vieno vaidmens vykdant kitą, o taip pat suteikia galimybę vėl aktyviai įsitraukti ir mėgautis bet kokia veikla.*

## 2.2. Darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą

Kaip jau buvo minėta, už tvarią darbuotojo karjeros formavimą yra atsakingos abi suinteresuotos šalys, tai yra: darbuotojas ir organizacija. Šiame skyrelyje bus analizuojamos darbuotojo atsakomybių sritys.

Mokslinės literatūros analizė apie tvarios karjeros formavimo problematiką, tvarios karjeros sampratą, požiūrio į tvarią karjerą elementus bei tvarios karjeros dimensijas leidžia išskirti esmines darbuotojo atsakomybių sritis, kurios pateikiamos 3 lentelėje.

### 3 lentelė. Darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą

Autorius	Darbuotojo atsakomybių sričių apibūdinimas	Darbuotojo atsakomybių sritys	Raktiniai žodžiai anglų kalba
Vos, Heijden, 2017; Vos, Heijden, 2015; Arthur, 1995	Ugdyti karjerai būtinas kompetencijas, padedančias prisitaikyti ir didinti įsidarbinimo galimybes. Būti įgijus ne tik naujausias žinias, bet ir gebėti nuolat visapusiškai jas pritaikyti bei patys prisitaikyti prie didėjančių reikalavimų. Siekti žinių, įgūdžių ir galimybių išskirtinumo tarp kitų organizacijos narių.	Mokymasis	Development, training, learning
Vos, Heijden, 2015; George, Zhou, 2001	Prireikus greitai adaptuotis, vėl mokytis naujų veiklų ir pademonstruoti kūrybiškumą, kai tik tam atsiranda galimybė.	Kūrybiškumo pritaikymas	Creative
Valcour, 2015; Baldrige, Kulkarni, 2017; Vos, Heijden, 2017	Išlikti lanksčiais ir sugebančiais prisitaikyti. Mąstyti plačiau nei tik dabartinio profesinio konteksto ribose: plėtoti profesinius įgūdžius, rasti būdus kaip atsižvelgiant į asmeninius poreikius išlaikyti ribą tarp darbo ir nedarbo.	Lankstumas	Flexibility
Hauw, Greenhaus, 2015	Aktyviai dalyvauti savo karjeros veikloje, žinoti ko siekia, kokios jų stiprybės, silpnybės, vertybės bei motyvai.	Iniciatyvumas	Initiative

Iš 3 lentelės matoma, kad vadovaujantis mokslinė literatūra pagrindinės darbuotojų atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą mokslinėje literatūroje yra išskiriamos kaip darbuotojo ugdymasis, kūrybiškumo pritaikymas, lankstumas ir iniciatyvumas, kurių detali analizė pateikiama tolimesniame tekste.

**Mokymasis.** Darbuotojų mokymasis yra apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu darbuotojai aktyviai valdo naujas žinias, įgūdžius ir gebėjimus (Høyrup, 2010). Šiandien, sparčiai besivystančioje ir konkurencingoje verslo aplinkoje jis tampa vis svarbesnis tiek organizacinei, tiek ir individualiai sėkmei, kadangi siekiant tvarios karjeros yra būtinas gebėjimų tobulinimas ir noras nuolat prisitaikyti prie pokyčių tiek savyje, tiek ir darbo aplinkoje (Liu, 2018).

Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, paskirstyti tarp organizacijos darbuotojų, yra sudedamoji pagrindinių kompetencijų, kurios suprantamos kaip konkurencinė sėkmė rinkoje, dalis. Nuolatinis mokymasis ir įgūdžių bei žinių atnaujinimas, apibūdinantys individualią tvarią karjerą, prisideda prie darbdavio kompetencijų gebėjimo vystytis laikui bėgant, kad būtų patenkinti rinkos iššūkiai (Valcour, 2015).

Kaip nuolatinis mokymasis ir naujų kompetencijų įgijimas prisideda prie asmeninio įsidarbinimo, nuolatinis mokymasis organizacijoje didina ir stabilumą, gerindamas organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančio konkurencinio spaudimo ir trikdžių darbo aplinkoje. Darbuotojai, dirbantys labiau išvystytoje ir turtingesnėje darbo aplinkoje, yra labiau linkę orientuotis į mokymąsi, mokytis efektyviau ir mokymosi rezultatus perkelti į darbinę veiklą, taip pat aktyviai siekti karjeros. Ne veltui didelio našumo darbo sistemų ir organizacinio judrumo tyrimai parodė, kad mokymo ir mokymosi praktika didina įmonių konkurencumą ir gebėjimą prisitaikyti dinamiškoje aplinkoje (Valcour, 2015).

Ieškodami galimybių toliau plėtoti naujas kompetencijas, atnaujinti ir praturtinti savo žinias, darbuotojai gali tapti vis labiau vertingesni savo dabartinėje darbinėje veikloje, o tuo pačiu metu ir išorinėje darbo rinkoje, jei jie kada nuspręstų keisti darbo vietą. Nuolat besilavinantys darbuotojai įgyja naujų įgūdžių ir elgesio lankstumą, kuris padeda kurti įvairias strategines alternatyvas, o tuo pačiu ir skatinti naujoves (Kim ir kt, 2015). Asmenys, kurie ieško naujausių žinių ir patirties su darbu susijusiose srityse, ima labiau pasitikėti savimi, prisiima įgyvendinti sudėtingesnes užduotis, o tuo pačiu suvokia savo reikalingumą ir galimybę bet kada įsidarbinti kitoje darbovietėje (Liu, 2018).

Remiantis Markus (2006), Vercoulen (2006) ir Geerts (2006) atliktais tyrimais, darbuotojų mokymasis turi du skirtingus motyvus, vardan asmeninio tobulėjimo ir dėl socialinio spaudimo.

1. Asmeninis tobulėjimas (esminis). Šis mokymosi motyvas apima du aspektus, tai asmeninis aspektas, kuris reiškia, kad darbuotojas išplės savo akiratį, įgys pasitikėjimo savimi ir išmoks tam tikrų naujų dalykų bei gerovės aspektas, kuris reiškia, kad darbuotojas gerai jausis darbe;
2. Socialinis spaudimas (išorinis). Darbuotojai, siekdami sumažinti spaudimą, kuris kyla iš kolegų ir vadovų bei išvengti atleidimo, mokosi efektyvių darbo būdų. Kadangi darbuotojai stokoja asmeninio troškimo mokytis, jie jaučiasi įpareigoti, tad vidinė motyvacija nėra labai didelė (Boomaars, Yorks, Shetty, 2018).

**Kūrybiškumo pritaikymas.** Sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje nuolatiniai ir sėkmingi pokyčiai bei inovacijos yra būtini organizacijų išlikimui, veiksmingumui ir konkurenciniam pranašumui. Nors organizacijos gebėjimą diegti naujoves ir konkurencinį pranašumą lemia įvairūs veiksniai, inovacijos dažniausiai siejamos su atskirų darbuotojų kūrybiškomis idėjomis, kūrybiškumo



pritaikymu. Iš tiesų organizacinės inovacijos buvo apibrėžtos kaip „sėkmingas kūrybinių idėjų įgyvendinimas“. Todėl vis daugiau dėmesio skiriama kūrybiško elgesio veiksniams - naujų ir naudingų darbuotojų idėjų kūrimui, nes šios idėjos neretai tampa naujovių pradžia (George, Zhou, 2001).

Kūrybiškumas yra suprantamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančių ir dažnai nenuspėjamų tarpasmeninių, fizinių, kultūrinių ir darbo aplinkos sąlygų. Kūrybiški žmonės neretai apibūdinami kaip lankstūs, atsparūs stresui, ištvėringi, aktyviai prisitaikantys esant net abejotinoms ar dviprasmiškoms situacijoms (Sony, Mekoth, 2014).

Kadangi darbuotojo kūrybiškas elgesys paprastai apibūdinamas kaip individualaus lygio reiškinys, atspindintis kūrybinių idėjų kūrimą, remiantis esamomis ideologijomis ir siūlant bei kuriant naujus sprendimus. Siekiant paskatinti darbuotojų kūrybiškumą, aukščiausio lygio vadovai turėtų pripažinti organizacinio geranoriškumo vaidmenį, kuriame asmuo suvokiamas kaip turintis ir rodantis gerus ketinimus kitiems. Tapdamos geranoriškesnėmis, organizacijos gali sugebėti stipriai prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių bei ateities. Būtinybė turėti geranorišką aukščiausio lygio vadovą, kuris išreiškia emocijas, atspindinčias geranoriškumą, užuojautą, priežiūrą, atltruizmą ir malonumą darbuotojų atžvilgiu, tampa būtina siekiant sėkmingų naujoviškų rezultatų organizaciniu lygmeniu (Ogbeibua, Senadjkia, Gaskinb, 2018).

Kūrybiškumo pritaikymas parodo darbuotojo patirtį ir kiek jis yra jautrus estetikai, smalsumui, nepriklausomam mąstymui ir kaip visi šie elementai gali būti pritaikyti naujoms idėjoms, patirčiai ir netradicinėms perspektyvoms. Kūrybišku elgesiu paprastai išsiskiria įvairią, naujovišką ir gilią patirtį turintys asmenys. Neretai jie labai skiriasi nuo tų asmenų, kurie mėgsta pastovumą, pažįstamumą ir įprastumą. Naujausi kūrybiško elgesio veiksniai teoriškai yra kaip sąveikos perspektyva, pagal kurią kūrybinis elgesys vertinamas kaip sudėtingos sąveikos tarp asmens ir situacinių veiksnių rezultatas (Gorge, Zhou, 2001).

**Lankstumas.** Darbuotojų lankstumas apibrėžiamas kaip darbuotojų įgūdžių ir elgesio lankstumas, kuris organizacijoms suteikia galimybę vykdyti strategines alternatyvas, pagerinančias strateginius pasirinkimus, ypač reikalingus nepastoviai aplinkai (Martín, Puig, 2013). Pasak Camps ir kt. (2016), dėl to darbuotojų lankstumas laikomas svarbia strateginio žmonių išteklių valdymo priemone kovojant su aplinkos neramumais, lankstūs darbuotojai gali įgyvendinti įvairias strategijas, kurios būtinos konkurenciniams poreikiams tenkinti ir yra aktualūs įmonei.

Autoriai į lankstumą žvelgia skirtingai. Vieni kalba apie laiko, darbo grafiko lankstumą, kiti apie įgūdžių bei elgsenos lankstumą.

Pasak Camps ir kt. (2016), lankstumas susideda iš trijų dalių, tai:

1. *Universalumas.* Darbuotojai gali dirbti su skirtingomis užduotimis esant įvairioms aplinkybėms, taip sumažindami išlaidas ir laiką, kuris būtų reikalingas norint jiems priskirti naujas pareigas ar užimti naują darbo vietą. Darbuotojų universalumas palengvina judėjimą tarp darbo vietų.
2. *Numatymas.* Darbuotojai laikomi lanksčiais, kai jie patys sugeba numatyti įgūdžių, kurių ateityje prireiks poreikį ir parodyti entuziazmą mokytis naujų metodų, kad geriau atliktų savo darbą.
3. *Adaptacija.* Darbuotojų pastangos ieškoti naujų veiksmų, kurie galėtų padėti vykdyti savo kasdienę veiklą ar spręsti naujas situacijas paverčia juos lanksčiais, prisitaikančiais prie naujų aplinkybių. Darbuotojai, pasižymintys aukštu prisitaikymu, yra ypač imlūs pokyčiams ir gerai

supranta kaip jais pasinaudoti, siekiant padidinti ar išlaikyti konkurencinį pranašumą dinamiškoje aplinkoje (Camps ir kt., 2016).

Martin'as ir Puig'as (2013) teigia, kad lankstumas skirstomas į dvi grupes:

1. *įgūdžių lankstumą*, kuris apima darbuotojų gebėjimą dirbti su skirtingomis užduotimis esant įvairioms aplinkybėms. Darbuotojai, turinys įgūdžių lankstumą, prireikus numato būsimus įgūdžių reikalavimus, parodo entuziazmą mokytis naujų darbo atlikimo metodų. Pasak autorių, įgūdžių lankstumas yra susijęs su įmonės finansiniais resursais (3 % padidėja įmonės veiklos rodikliai);
2. *elgesio lankstumą*. Tai darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų ar elgesio įvairiose situacijose. Jei darbuotojas ieško naujų veiksmų sekų, kuriomis efektyviau galėtų vykdyti savo kasdienę veiklą ar spręsti įvairias nekasdienės situacijas, jo elgesys yra lankstus. Lankstus elgesys yra laikomas vertingu įmonės ištekliu dėl vertės kūrimo, kadangi lengvai prisitaikantys prie pokyčių asmenys sumažina nuostolius, susijusius su pokyčių įgyvendinimu. O taip pat elgesio lankstumas palengvina pokyčių diegimo įmonėje procesus, nes leidžia organizacijai efektyviai susidoroti su įvairiomis situacijomis.

Tvarios karjeros kontekste svarbus įgūdžių ir elgesio lankstumas už kurį atsako darbuotojas. Tad šiame darbe lankstumas bus vertinamas pagal Martin ir Puig (2013) išskirtą įgūdžių ir lankstumo prizmę.

**Iniciatyvumas.** Darbuotojo iniciatyvumas apibrėžiamas kaip individualus elgesys darbe, kuriam būdingas savarankiškumas nuo veiklos pradžios iki pabaigos, aktyvus požiūris ir nuolatinis noras įveikti sunkumus, kylančius siekiant tam tikrų tikslų (Groen, Wouters, Wilderom, 2012; Herrmann, Felfe, 2014).

Fugate ir Kinicki'is (2008) suformavo visapusišką, su tvaria karjera susijusį, iniciatyvumą darbo aplinkoje apibūdinantį apibrėžimą. Iniciatyvumas pasak juos yra individualių skirtumų konfigūracija, kuri skatina ir iš anksto nuteikia asmenis aktyviai prisitaikyti prie darbo ir karjeros. Ją sudaro atvirumas pokyčiams darbe, darbo ir karjeros atsparumas, darbo ir karjeros iniciatyvumas, karjeros motyvacija, darbo tapatumas.

Darbuotojo iniciatyvumas pasireiškia tokiomis savybėmis kaip: naujų galimybių nustatymas, iniciatyva, grįžtamasis ryšys, iššūkių priėmimas, gebėjimas parduoti, aktyvi socializacija ir palankių sąlygų kūrimas, kurias paprastai sugeba gerai atlikti. Iniciatyvūs žmonės pasižymi didele energija: jie ieško galimybių, imasi veiksmu, kad tik gautų didžiausią įmanomą naudą, ir atkakliai to siekia, kol nebūna pradėti įgyvendinti prasmingi pokyčiai (Valcour, 2015).

Iniciatyvumas veikia kaip galingas išteklius, leidžiantis darbuotojams efektyviai prisiderinti prie įvairių išorinių aplinkybių. Moksliniai tyrimai iniciatyvumą sieja su darbo rezultatais ir objektyviomis bei subjektyviomis karjeros sėkmės priemonėmis. Be to, iniciatyvūs darbuotojai savo ruožtu atlieka daugiau darbo ir dalyvauja didinant darbo našumą. Iniciatyvūs darbuotojai, savo darbo vietose didina struktūrinius ir socialinius darbo išteklius, stengiasi tobulėti profesionaliai, visapusiškai panaudoti savo gebėjimus, prašo grįžtamojo ryšio iš vadovų ir papildomo mokymo (Herrmann, Felfe, 2014).

Norėdami pašalinti darbe pasitaikančias kliūtis, iniciatyvūs darbuotojai reikalauja organizuoti darbą taip, kad būtų kuo mažiau kontakto su pašaliniais žmonėmis, kurių lūkesčiai yra nerealiūs, ir su žmonėmis, kurie susidūrę su problemomis sukelia emocinį poveikį, taip pat nori didinti darbo vietų

iššūkius (savanoriška veikla įdomiuose projektuose, iniciatyvus mokymasis apie su tiesioginiu darbu susijusias naujoves) (Herrmann, Felfe, 2014; Valcour, 2015).

Iniciatyvi asmenybė daro teigiamą poveikį darbo kontrolei, vadovų paramai bei organizacinių suvaržymų mažėjimui. Kuo daugiau žmonių pasižymi savikontrole, tuo didesnė tikimybė, kad jiems bus siūloma pasinaudoti įvairiomis karjeros paramos formomis. Karjeros paramą apima mokymo ir plėtros programos, taip pat yra neformali tarpasmeninė parama, pavyzdžiui grįžtamasis ryšys, kvietimai prisijungti prie socialinių grupių, ar darbo su svarbiais projektais kuravimo (Valcour, 2015).

Kadangi iniciatyva tampa vis svarbesne šiuolaikinių darbo rezultatų dalimi, ja siekiama nuolat gerinti veiklos procesus (Groen, Wouters ir Wilderom, 2012). Fres'as, Teng'as ir Wijnen'as (1999) nustatė, kad būtent darbuotojų iniciatyvumas nulemia vertingų pasiūlymų organizacijai skaičių, kuo jis pasižymi didesne iniciatyva, tuo ir vertingų pasiūlymų skaičius yra didesnis. Taip pat svarbu paminėti tai, kad darbuotojai, turintys didelę asmeninę iniciatyvą paprastai yra jautrūs problemoms, numato naujus poreikius ir atsirandančias galimybes. Problemų sprendimui jie sugeba pasirinkti neįprastus būdus. Žmonės, turintys didelę asmeninę iniciatyvą taip pat pasižymi nuolatinio dalyvavimu ir atkaklumu ieškant įvairių sprendimų (Herrmann, Felfe, 2014).

Asmenys, galintys savarankiškai nuspręsti, kur jie nori ir gali įsidarbinti, pakankamai dažnai savęs klausia „kas aš esu“ darbo aplinkoje. Be to, siekdami palengvinti karjeros tikslų ir galimybių nustatymą, planą įsidarbinti orientuoja su adaptacija, savarankišku mokymusi ir asmeniniais pokyčiais, reikalingais karjeros tikslams pasiekti. Karjeros adaptacija apima veiklą, nukreiptą tiek į vidų, tiek į išorę. Kitaip tariant, asmenys, turintys aukštą savarankiškumą, aktyviai įsitraukia į situacijas, mokosi ir prisitaiko prie bet kokios situacijos, kad tik būtų galima pakeisti dabartinę situacija ir atitikti savo poreikius bei norus, o tuo pačiu metu lankstūs darbuotojai keičia savo pačių suvokimą ir elgesį, kad optimizuotų situaciją (Valcour, 2015; Vos, Heijden, 2017).

Darbuotojų iniciatyvumą labiausiai padidina suteikti formalūs įgaliojimai ir nors ribotas, tačiau teigiamai veikiantis dalyvavimas organizacijos veikloje (Rantakari, 2013). Trumpai tariant, darbuotojų iniciatyvą galima padidinti tiek ribojant aukštesnių vadovų vadovavimo lygį, tiek oficialiai perduodant sprendimų priėmimą darbuotojui, nes abu metodai sumažina vadovų įsikišimo tikimybę, dėl kurio darbuotojų pastangos vėl būtų nereikalingos (Rantakari, 2013).

*Apibendrintai galima teigti, kad pagrindinės darbuotojo atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą yra mokymasis, iniciatyvumas, kūrybiškumo demonstravimas ir lankstumas. Jas demonstruodamas ir lavindamas darbuotojas sukuria palankias sąlygas tvarios karjeros formavimui. Paprastai įgyvendindamas savo atsakomybių sritis darbuotojas tampa labiau kūrybiškas, geba prisitaikyti prie nuolat kintančių ir dažnai nenuspėjamų tarpasmeninių, fizinių, kultūrinių ir darbo aplinkos sąlygų, yra lankstus stresui, ištvėrimingas, demonstruoja gerus organizacinius sugebėjimus, yra produktyvesnis. Visa tai veda link tvarios darbuotojo karjeros.*

### **2.3. Organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą**

Kaip jau buvo minėta, už tvarią darbuotojo karjeros formavimą yra atsakingos abi suinteresuotos šalys, tai yra: darbuotojas ir organizacija. Šiame skyrelyje bus analizuojamos organizacijos atsakomybių sritys.

Mokslinės literatūros analizė apie tvarios karjeros formavimo problematiką, tvarios karjeros sampratą, požiūrio į tvarią karjerą elementus bei tvarios karjeros dimensijas leidžia išskirti esmines organizacijos atsakomybių sritis, kurios pateikiamos 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojų karjerą

Autorius	Organizacijos atsakomybių sričių apibūdinimas	Organizacijos atsakomybių sritys	Raktiniai žodžiai anglų kalba
Vos, Heijden, 2015; Valcour, 2015; Egold, Dick, 2015; Newman, 2011; Greenhaus, Kossek, 2014;	<p>Investuoti į darbuotojų karjeros kompetencijos ugdymą.</p> <p>Darbo vietose sudaryti galimybes mokymuisi.</p> <p>Į darbo rinką integruoti vyresnio amžiaus žmones, kuriems kyla tvarios karjeros problemos dėl pramonės struktūros pertvarkos ir nuolat besikeičiančių darbo vietų specifikos.</p> <p>Suteikti galimybę organizacijos nuolatiniam mokymuisi, taip pasirengiant kurti naujas idėjas, diskusijas.</p> <p>Remti visus asmenis ugdant jų karjeros kompetencijas.</p>	Darbuotojo ugdymas	Development
Fleisher ir kt., 2015; Vos, Heijden, 2015; Vos, Heijden, 2017; Valcour, 2015; Greenhaus, Kossek, 2014, Wang ir kt., 2017	<p>Didinti darbuotojų informuotumą apie karjeros kapitalo įgijimą, paskatinti juos pasinaudoti šiais ištekliais ir apmąstyti, kaip jie gali gauti naudos iš savo darbo ar siekiamos karjeros.</p> <p>Suderinti darbuotojų tiek asmeninius poreikius ir galimybes, tiek poreikius bei galimybes, kylančias iš visų susijusių dalyvaujančių šalių ir jų platesnio konteksto.</p> <p>Sukurti tvarią karjeros sistemą, kuri leistų visiems darbuotojams tinkamai plėtoti karjerą, atitinkančią jų asmeninius poreikius ir paremtą jų stipriosiomis savybėmis, interesais bei vertybėmis.</p>	Palaikanti darbo aplinka	Organizational support
Asuquo, Inaja, 2013; Vos, Heijden, 2015; Egold, Dick, 2015; Stone, Haus, Greenhaus, 2015; Valcour, 2015	<p>Leisti darbuotojams keisti jų darbo atlikimo tvarką, darbo intensyvumo lygį, jį padidinant ar sumažinant, svarbiausia, kad būtų sėkmingai integruoti darbo ir nedarbo įsipareigojimai.</p> <p>Darbuotojui sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas nejustų streso ir neturėtų atsisakyti darbo dėl kitų, su darbu nesusijusių problemų ir jas galėtų išspręsti darbo laiku.</p> <p>Keisti organizacijos kultūrą atsižvelgiant į darbuotojų saugumą, galimybę aiškiai aptarti šeimos ir asmeninio gyvenimo interesus.</p>	Organizacijos lankstumas	Flexibility
Steelman, Levy ir Snell, 2004	<p>Atsisakyti nusistovėjusio standartinio požiūrio apie sėkmingą karjerą, o bendradarbiauti su darbuotojais ir tobulinti tarpusavio supratimą.</p> <p>Suteikti darbuotojams daugiau galimybių įsitraukti į diskusijas, susijusias su nedarbo reikalais ir karjeros siekiais.</p>	Grįžtamasis ryšys	Feedback

Mokslinės literatūros susistemimas leidžia daryti išvadą, kad pagrindinės organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą yra darbuotojų ugdymas, palaikanti darbo aplinka, lankstumas ir grįžtamasis ryšys. Šių atsakomybių sričių detali analizė pateikiama tolimesniame tekste.

**Darbuotojo ugdymas.** Besikeičiančios darbo rinkos sąlygos, kintanti darbuotojų pasiūla ir paklausa organizacijas verčia investuoti į įvairius išteklius, kad būtų pasiekti geriausi laukiami rezultatai ateityje. Žmogiškasis kapitalas, prisitaikydamas prie neaiškios ekonominės būklės, yra vienas iš pagrindinių ginklų, kuris padeda išgyventi ir klestėti, nulemia darbo rezultatus (Kang, Sung, 2016; Tome, 2007). Tad investicijos į jo personalo yra ypač reikšmingos (Kang, Sung, 2016). Organizacijos

kiekvieną akimirką turi būti pasirengusios konkuruoti ir sustiprinti konkurencingumą (Tome, 2007). Kiekvienas samdomas darbuotojas turi būti laikomas turtu, kurį galima panaudoti kuriant dar daugiau turto (Tome, 2007).

Darbuotojų ugdymas suvokiamas kaip integruotas planuojamų programų, teikiamų per tam tikrą laikotarpį, rinkinys, padedantis užtikrinti, kad visi asmenys įgys reikiamas kompetencijas ir galės kuo geriau įgyvendinti organizacijos tikslus (Jacobs, Washington, 2003). Pagrindinis darbuotojų ugdymo tikslas – sistemingai kelti kompetenciją, nepriklausomai nuo to, ar ji reikalinga atliekant dabartinius darbus, ar būtų naudojama ateityje, kitiems darbams (Dysvik, Kuvaas ir Buch, 2016). Ugdymas gyvybiškai svarbus išlaikant ir plėtojant tiek atskirų darbuotojų, tiek ir organizacijos galimybes, jis taip pat sąlygoja aukščiausio lygio paslaugų teikimą organizacijoje.

Ugdymas taip pat gali būti naudojamas padėti darbuotojams kūrybiškai galvoti apie būdus, kaip jie gali geriau panaudoti savo stipriąsias puses, kad įgyvendintų pagrindinius organizacinius tikslus, tokiu būdu didinant darbuotojų ir organizacijų derinimą (Valcour, 2015).

Atsižvelgiant į sparčius pokyčius darbo vietose, daugelio pasaulio šalių organizacijos iš naujo nagrinėja darbuotojų kompetencijas ir jaučia poreikį nuolat tobulinti įgūdžius. Organizacijos, siekdamos greitesnio darbuotojų prisitaikymo prie rinkos pokyčių ir jų nuolatinio tobulėjimo, turėtų sudaryti palankias sąlygas ugdymuisi, užtikrinti efektyvumą ir skatinti nuolatos mokytis. Visa tai sukuria didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir norą dėti vis daugiau pastangų, kad padidėtų organizacijos efektyvumas (Lee, Bruvold, 2003; Dysvik, Kuvaas ir Buch, 2016).

Darbuotojų ugdymas apima visų asmenų, įskaitant nekvalifikuotus darbuotojus, specialistus ir vadovus mokymąsi ir gali būti teikiamas įvairiais būdais: darbo ir nedarbo vietoje organizuojant mokymo programas, seminarus, atliekant darbo rotaciją, įgyvendinant mentorystės programas ir mokantis savarankiškai (Dysvik, Kuvaas, Buch, 2016).

**Palaikanti darbo aplinka.** Remiantis Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa (1989) parengta organizacinės paramos teorija, galima teigti, kad kiekvienas darbuotojas suvokia ir atsižvelgia į tai, kaip organizacija rūpinasi jų poreikiais ir lūkesčiais. Palaikanti darbo aplinka, arba kitaip, jaučiama organizacijos parama, yra vienas iš dažniausiai tiriamų veiksnių organizacijose ir atspindintis, kiek ir kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos indėlį bei rūpestį jų gerove. Pasak mokslininkų, tyrimais yra įrodyta, kad jaučiama palaikanti darbo aplinka daro poveikį darbuotojų darbui, jų įsipareigojimui organizacijai, tendencijai likti dirbti esamame darbe ar palikti savo organizaciją (Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, 1989).

Jiems antrina Wang'as ir kt. (2017), teigdami, kad palaikančios darbo aplinkos suvokimas daro įtaką rezultatams ir leidžia organizacijoms labiau pasinaudoti darbuotojų aktyvumo teikiamais privalumais, taip pat turi didelę reikšmę organizaciniam mokymuisi ir veiksmų planavimui (Wang ir kt., 2017).

Valcour (2015) nuomone, palaikanti darbo aplinka padeda darbuotojams išsiaiškinti savo karjeros stipriąsias puses ir interesus, priimti sprendimus dėl karjeros ir kurti tvarios karjeros tikslų įgyvendinimo strategijas. Tad palaikanti darbo aplinka yra vertinga priemonė asmeninės karjeros valdymui palengvinti.

Darbuotojų ir darbdavių (ypač tiesioginio valdymo šalių) tarpusavio supratimas yra labai svarbus siekiant reaguoti į daugialypį darbuotojų skaičių ir suderinti asmeninio gyvenimo ir darbo tikslus bei

lūkesčius. Tad pagrindiniai tvarios darbuotojo karjeros klausimai ir su šia sritimi susiję moksliniai tyrimai yra nukreipti į tvarios karjeros vaizdinį, kaip žmonės ją valdo ir kaip darbdaviai stengiasi palaikyti savo darbuotojų veiklą. Be to, svarbu geriau suprasti, kas lemia individualių darbuotojų įsipareigojimą didinant savo karjeros tvarumą, jos prasmę ir tikslą, ir kaip įvairūs suinteresuotieji subjektai gali jį paveikti (Hauw, Greenhaus, 2015; Vos, Heijden, 2017).

Iš darbuotojo perspektyvos karjeros instruktavimas gali būti geru būdu gerinti veiklos rezultatus, išryškinti savo karjeros perspektyvas ir padidinti darbo bei karjeros pasitenkinimą. Tad siekiant maksimaliai padidinti palaikančios darbo aplinkos poveikį, skirtą palengvinti darbuotojo tvarią karjerą, efektyvumą, pageidautina, kad organizacijos investuotų į vidinių specialistų mokymą ir priežiūrą, reikalingą kompetencijai ir veiksmingumui plėtoti (Valcour, 2015).

Pasak Urbono, Kubilienės, Kubiliaus ir Urbonienės (2015), organizacinis įsipareigojimas, kaip organizacijos veiksmingumo rodiklis, reiškia darbuotojo emocinį dalyvavimą ir susiderinimą su savo organizacija. Palaikanti darbo aplinka yra ypač svarbi siekiant užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą. Paprastai darbuotojai, kurie yra įsipareigoję organizacijai, tiki organizacijos tikslais ir vertybėmis bei dirba jos labui. Mažesnis organizacinis įsipareigojimas priešingai, gali sumažinti darbo našumo lygį ir paskatinti norą išeiti iš organizacijos. Palaikančios darbo aplinkos nebuvimas taip pat nulemia sumažėjusį organizacinį įsipareigojimą ir sumažėjusią apyvartą, kuri vertinama kaip didžiulis ir neigiamas organizacinės aplinkos rezultatas (Urbonas ir kt., 2015).

Svarbu pabrėžti kai, kad darbuotojų įsitraukimas didėja per mainų principą. Moksliniais tyrimai įrodyta, jog darbuotojai bendradarbiauja su organizacijomis, kurios yra pasiryžusios jais pasirūpinti ir padėti pasiekti užsibrėžto rezultato. Organizacijos turi ne tik reikalauti iš darbuotojų, kad jie atitiktų visus iškeltus kriterijus, tačiau ir pačios turi būti siekiamybe. Įsitraukimas paprastai vykdomas per darbuotojų motyvaciją. Darbdaviai turi stengtis tenkinti darbuotojų lūkesčius dėl darbo, su jais diskutuoti, leisti išsakyti savo pastebėjimus ir pasiūlymus, svarbiausia tai, kad būtų jaučiama organizacinė parama (Ritchman ir kt., 2008).

Manoma, kad palaikanti darbo aplinka, skatinanti darbuotojų lūkesčius ir pažinimą, yra tas veiksnys, kuris padeda sukurti malonią, pasižyminčią gera nuotaika ir produktyvią darbo jėgą, o prireikus suteikia pakankamai darbo išteklių. Taigi, palaikanti darbo aplinka yra susijusi su darbuotojų darbu ir pasireiškia papildomais asmeniniais ištekliais, tokiais kaip savarankiškumas, optimizmas, kurie labai palengvina individualų darbą. Tikėtina, kad palaikanti aplinka naudinga tiek dėl tiesioginio palaikančio poveikio darbuotojų įsitraukimui, tiek dėl darbuotojų asmeninių išteklių įtakos dalyvavimui. Kai palaikanti darbo aplinka yra pakankamai didelė, jaučiamas didelis poveikis darbui, nes visi darbuotojai, įskaitant ir tuos, kurie mažiau aktyvūs, greičiausiai dirbs ir domės savo darbu stipriau labiau palaikančioje darbo aplinkoje (Wang ir kt., 2017).

**Organizacijos lankstumas.** Organizacijų gebėjimas būti lanksčiomis ir keisti savo elgesį bei rutiną tampa būtinu, norint išlikti konkurencingomis. Pastaruoju metu vis daugiau organizacijų pripažįsta, kad lankstumas darbo vietoje teigiamai paveikia veiklos rezultatus. Lanksti darbo vieta padeda pritraukti, motyvuoti, išlaikyti talentus konkurencingoje darbo rinkoje bei padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą, jų efektyvumą ir veiksmingumą (Richman, 2008). Pasak Richman ir kt. (2008), nacionaliniuose tyrimuose nustatyta, kad didesnis lanksčių darbo sąlygų suteikimas yra susijęs su geresne psichine sveikata, atsparumu stresui, didesniu darbo našumu, veiksmingumu, aukštesniu darbo pasitenkinimo ir dalyvavimo organizacijos veikloje lygiu.

Atsižvelgiant į mokslininkų (Brud, Tumolo, 2004; Egold, Dick, 2015; Galinsky, Sakai, Wigton, 2011; Greenhaus, Kossek, 2014; Richman, 2008; Vos, Heijden, 2015) straipsniuose apie organizacijos lankstumą išskirtus svarbiausius kriterijus ir galima teigti, kad lankstumas skirstomas į darbo laiko, darbo vietos ir kultūros.

Organizacija darbuotojams turėtų suteikti lankstumo tvarkaraštyje, darbo valandų ir vietos nusistatyme bei taikyti žemesnį kontrolės laipsnį. Burud'as ir Tumolo (2004), išanalizavę 550 tyrimų nustatė, kad lankstumas tvarkaraštyje turi teigiamą tiesioginį poveikį darbo ir šeimos balansui, taip pat teigiamai paveikia psichologinius, fiziologinius ir elgesio rodiklius. Darbuotojams, kurie darbe jaučia žemesnį kontrolės laipsnį, konfliktų šeimoje skaičius sumažėja, taip pat pastebimas išreiškiamas mažesnis nepasitenkinimas darbu (Vos, Heijden, 2015).

Taip pat svarbi organizacijose taikoma kultūros politika. Richman'as ir kt. (2008) nustatė, kad taikoma šeimai palanki politika, neatsižvelgiant į tai, kiek ja asmeniškai galėtų pasinaudoti kiekvienas darbuotojas, susijusi su didesniu organizaciniu įsipareigojimu ir rečiau pasitaikančiu ketinimu išeiti iš darbo. Kaip pavyzdžiui, žinojimas, kad yra galimybė gauti motinystės atostogas su garantuotu grįžimu į tą pačią darbo vietą ir informacijos teikimas apie lanksčią vaiko priežiūrą padidina įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą (Egold, Dick, 2015).

Greenhaus'as ir Kossek'as (2014), apžvelgę tvarios karjeros tarpusavio priklausomybę tarp namų ir darbo, pateikė išvadą, kad organizacijos turėtų suteikti didesnes galimybes darbuotojams integruotis į bendras diskusijas, nepriklausomai nuo to, ar tai susiję su darbu ar ne, svarbiausia, kad būtų ugdoma kultūra, skatinamas darbuotojų įsitraukimas. Darbuotojams suteikta galimybė diskutuoti apie šeimą ir kitus asmeninius interesus, pasitarti su darbdaviais jiems rūpimais klausimais yra tarsi esminė tvarios karjeros valdymo dalis.

**Grįžtamasis ryšys.** Vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais, kai kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris, pavyzdžiui pasitikėjimas, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, teigiamas darbuotojų ir organizacijos santykis, yra pripažinta šiuolaikinių organizacijų pagrindu (Kang, Sung, 2017; Men, Stachs, 2014). Organizacijos bendradarbiavimas su darbuotojais gali sukurti kokybiškus ryšius ir santykius, kadangi komunikacijos dėka išvysto abipusis pasitikėjimas, patikimumas, atvirumas. Toks požiūris lemia didesnę našumą, geresnius rezultatus, organizacinį mokymąsi, palankų darbuotojų bendravimo elgesį, lojalumą ir geresnius išorinius santykius (Dysvik, Kuvaas ir Buch, 2016).

Pavyzdžiui, darbuotojai, sulaukiantys grįžtamojo ryšio apie savo veiklą, yra labiau motyvuoti palaikyti atvirus santykius su savo organizacija. Be to, nustatyta, kad tam tikros vidinės organizacinės praktikos, pavyzdžiui, simetriška ir skaidri komunikacijos su darbuotojais, susijusi su geros kokybės organizaciniu bendradarbiavimu (Men, Stacks, 2014). Būtent dėl šios priežasties organizacijos vis dažniau ieško veiksmingesnių strategijų, kaip kurti grįžtamąjį ryšį ir išlaikyti ilgalaikius, abipusiai naudingus santykius su savo darbuotojais.

Moksliniuose tyrimuose yra nustatyta, kad darbuotojams suteikiant daugiau informacijos apie jų atliekamą darbą, yra pastebima teigiama įtaka tokiems veiksniams kaip įsidarbinimas, darbuotojų išlaikymas ir produktyvumas, klientų pasitenkinimas bei įmonės pelningumas (Greenhaus, Kossek, 2015; Buch, 2015). Įsitraukę darbuotojai tvirtai siekia organizacijos tikslų, pripažįsta vertybes ir nori išlaikyti savo darbo vietą, džiaugiasi, kad gali dėti pastangas organizacijos įvaizdžio gerinimui (Kang, Sung, 2017) .

Remiantis Steelman, Levy ir Snell (2004) atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad analizuojant grįžtamąjį ryšį, jį pravartu skirstyti į grįžtamojo ryšio kokybę, grįžtamojo ryšio pateikimą, palankius atsiliepimus.

Grįžtamojo ryšio kokybės pagrindiniais aspektais yra laikomas nuoseklumas ir naudingumas. Aukštos kokybės grįžtamasis ryšys laikui bėgant yra konkretinamas ir suvokiamas kaip naudingesnis už žemos kokybės grįžtamąjį ryšį, kuris skiriasi priklausomai nuo grįžtamąjį ryšį suteikiančio asmens nuotaikos, jam labiau patinka suteikti grįžtamąjį ryšį, ar tik stebėti darbuotojus. Informacijos apie grįžtamąjį ryšį vertė vertinama pagal informacijos gavėjo požiūrį, jis priima ir yra pasirengęs atsakyti į atsiliepimus ar ne (Steelman, Levy ir Snell, 2004).

Grįžtamojo ryšio pateikimas suprantamas kaip gavėjo suvokimas apie gautos informacijos intelektualumą ir apie tai, kad ši informacija yra grįžtamasis ryšys. Kuo daugiau dėmesio organizacijoje skiriama grįžtamojo ryšio pateikimui, tuo ji būna individualesnė ir labiau priimtina darbuotojams. Mokslininkų teigimu, grįžtamojo ryšio pateikimas teigiamai susijęs su darbo atmosfera, našumu, naudingumu ir pasitenkinimu darbu. Asmenys, pateikiantys grįžtamąjį ryšį, turi mokytis ne tik apie tai, kokią informaciją reikia pateikti, bet ir apie tai, ką ji suteikia darbuotojo darbo procesams ir elgesiui (Steelman, Levy ir Snell, 2004).

Palankūs atsiliepimai yra suvokiami kaip teigiamas grįžtamasis ryšys, kai pavyzdžiui, bendradarbiai ar vadovas pagiria ir parodo pagarbą tada, kai atsiliepimų sulaukusio darbuotojo nuomone, jo atliktas darbas iš tiesų vertas teigiamų atsiliepimų. Atitinkamai, nepalankūs atsiliepimai yra suvokiami kaip neigiamas grįžtamasis ryšys, kai pavyzdžiui, vadovai ar bendradarbiai išreiškia nepasitenkinimą ir kritiką, kai atsiliepimų sulaukusio darbuotojo nuomone, jo atliktas darbas nebuvo geras. Šiuose apibrėžimuose svarbiausia tai, koku mastu grįžtamosios informacijos gavėjas gauna teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį, kuris, kaip manoma, tiksliai atspindi rezultatus (Steelman, Levy ir Snell, 2004).

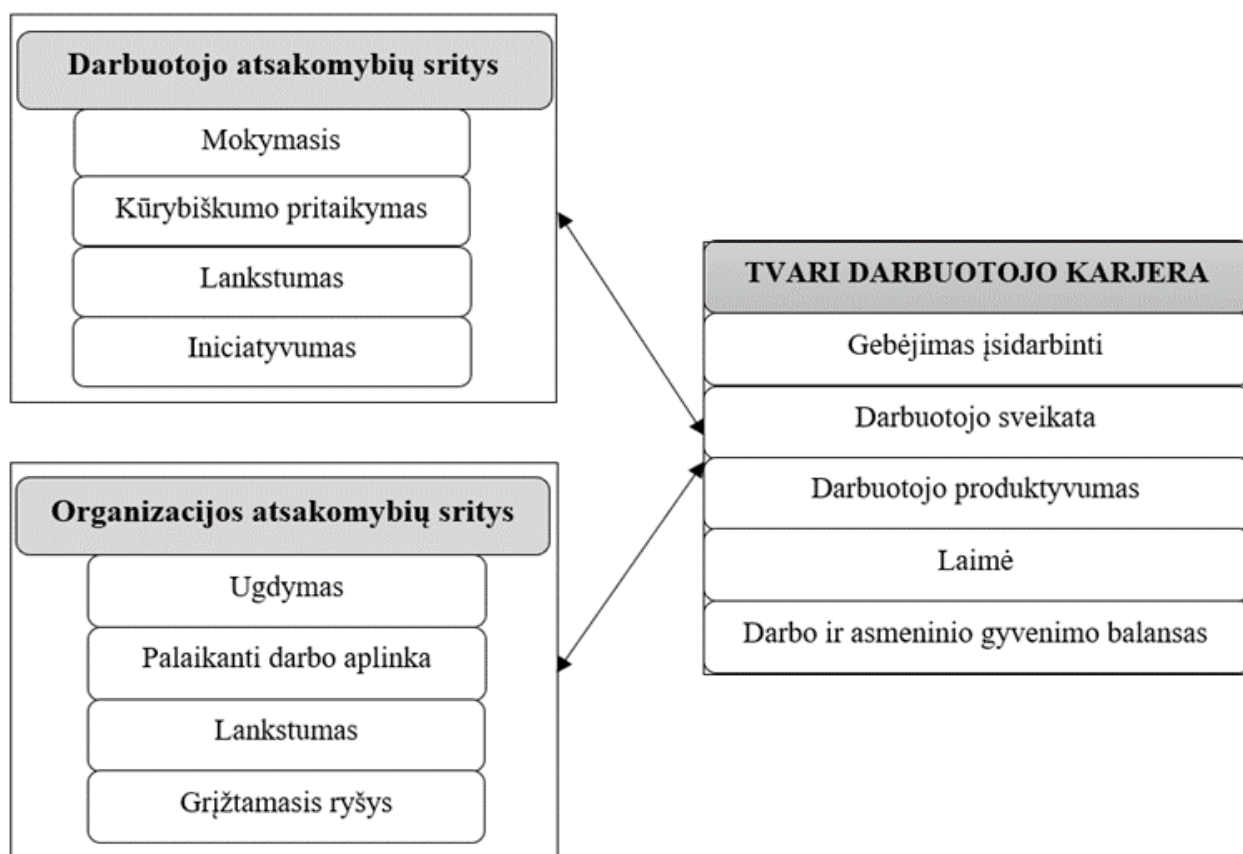
*Apibendrinant organizacijos atsakomybių sritis, galima teigti kad yra keturios pagrindinės: ugdymas, palaikanti darbo aplinka, grįžtamasis ryšys ir lankstumas. Organizacijos, suteikdamos savo darbuotojams ugdymo galimybes, darbo laiko ir darbo vietos bei kultūros lankstumą, palaikančią darbo aplinką ir pateikdamos grįžtamąjį ryšį sulaukia didelės finansinės naudos, kadangi visi šie veiksniai didina darbuotojų produktyvumą, norą įsitraukti į darbinę veiklą, naujų idėjų skleidimą, mokymąsi ir išmokyti pamokų diegimą darbe, taip konkuruojant su sparčiai kintančia darbo aplinka.*

#### **2.4. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą modelis**

Remiantis išanalizuota moksline literatūra, šioje dalyje pateikiamas darbuotojo ir organizacijos atsakomybės sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą modelis. Apžvelgus skirtingų autorių įžvalgas apie tvarios karjeros sampratą, pasirinktas Hauw ir Greenhaus (2015) tvarios karjeros apibrėžimas, kuriame tvari karjera suprantama kaip: sveiki, produktyvūs, laimingi, darbingi visą laikotarpį ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą jaučiantys darbuotojai. Šis apibrėžimas leidžia teigti, kad tvari karjera susideda iš penkių dimensijų, gebėjimo įsidarbinti, darbuotojo sveikatos, darbuotojo produktyvumo, laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Išanalizavus mokslinę literatūrą, įvairių autorių atliktus tyrimus buvo išskirtos keturios darbuotojo atsakomybių sritys (mokymasis, kūrybiškumo pritaikymas, lankstumas, iniciatyvumas) ir keturios organizacijos



atsakomybių sritys (ugdymas, palaikanti darbo aplinka, lankstumas, grįžtamasis ryšys) formuojant tvarią darbuotojo karjerą.



**2 pav.** Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajos su tvaria darbuotojo karjera

2 paveiksle matomas darbuotojo atsakomybės sričių, organizacijos atsakomybės sričių ir tvarios darbuotojo karjeros sąsajų modelis. Išnagrinėjus užsienio autorių mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus nustatyta, kad yra ryšys tarp darbuotojo atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros. Autorių teigimu, tokios atsakomybių sritys kaip mokymasis, kūrybiškumo pritaikymas, lankstumas ir iniciatyvumas padidina darbuotojų vidinį ir išorinį įsidarbinimą, palaiko gerą savijautą ir aukštą produktyvumą, darbuotojai jaučiasi laimingi lyginant save su bendraamžiais ir kitais aplinkiniais, jiems paprasčiau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Literatūros analizė atskleidė, kad ne tik darbuotojų atsakomybių sritys, tačiau ir organizacijos atsakomybių sritys ne ką mažiau svarbios tvariai darbuotojo karjerai. Atlikti tyrimai rodo, kad tvariai darbuotojo karjerai įtakos turi organizacijos lankstumas, darbuotojų ugdymas, jaučiama palaikanti darbo aplinka, suteikiamas grįžtamasis ryšys. Lankstus darbo laikas ir darbo vieta, palaikanti darbo aplinka šeimos klausimais, išgirsti atsiliepimai ir gauti pamokymai, juntamas rūpestis iš organizacijos motyvuoja ir pritraukia darbuotojus, padidina pasitenkinimą darbu, produktyvumą, įsitraukimą. Tokioje aplinkoje darbuotojai jaučia mažiau streso, tad yra laimingesni, jų sveikatos būklė ir produktyvumas išlieka geri. Šis teorinis modelis tiriamas empiriškai.

### 3. Tyrimo metodologija

#### 3.1. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas

**Tyrimo tikslas** - ištirti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą.

Taikytas kiekybinis tyrimas, pasirinkus vieną iš kiekybinių duomenų rinkimo metodą – elektroninę anketinę apklausą, nes tai tinkamas metodas, siekiant pakankamai greitai susirinkti informaciją iš didesnės žmonių grupės ir norint išsiaiškinti bendro pobūdžio informaciją apie tiriamąjį objektą (Creswell, 2009).

Privalumai taikant šį apklausos metodą: galima didelė imtis, užtikrinamas respondentų anonimiškumas, didelis duomenų reprezentatyvumas, respondentai apklausą gali užpildyti jiems patogiu laiku, mažesnės tyrėjo laiko sąnaudos renkant duomenis, nebūtinai tiesioginis kontaktas su respondentais, atsakymai į visus pateiktus teiginius, rezultatai apdorojami statistiškai.

Klausimyno pradžioje (žr. 1 priedą) buvo pristatoma tyrimą atliekanti institucija (studentas, mokslinis vadovas), baigiamojo darbo tema, pateikiamas tyrimo tikslas, pabrėžiant, kad tyrimas yra mokslinio pobūdžio, o rezultatai anonimiški. Taip pat pristatyta anketos pildymo instrukcija, pažymint, kad būtina atsakyti į visus teiginius, pasirenkant tik vieną atsakymo variantą.

Klausimyną sudaro 97 teiginiai, suskirstyti į keturias klausimų grupes.

Pirmą klausimyno dalį sudaro 22 teiginiai, kuriais siekiama įvertinti tvarią darbuotojo karjerą. Gebėjimo įsidarbinti vertinimui naudotas Rothwell ir Arnold (2007) klausimynas, skirtas įvertinti vidinį bei išorinį įsidarbinimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris išskaidytas į asmeninį požiūrį ir aplinkinių vertinimą, vertinamas remiantis Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009). Laimei matuoti pasirinkta Lyubomirsky ir Lepper (1999) 4 teiginių skalė. Darbuotojo sveikatai ir produktyvumui įvertinti naudoti Aronsson ir Lindh (2004) teiginiai.

Antra klausimyno dalis skirta įvertinti keturias darbuotojo atsakomybių sritis. Pirmieji 8 teiginiai skirti įvertinti darbuotojo mokymąsi, tam panaudota Bezuijen, Dam, Berg ir Thierry (2010) skalė. George ir Zhou (2001) 12 teiginių skalė pateikta kūrybiškumo pritaikymo vertinimui. Lankstumas, kuris išskaidytas į įgūdžių ir elgesio lankstumą, vertinamas pagal Beltran-Martin ir Roca-Puig (2013) parengtus 9 teiginius. Iniciatyvumas matuotas pagal Groen, Eouters ir Wilderom (2012) skalę.

Trečia klausimyno dalis skirta keturioms organizacijos atsakomybių sritims įvertinti. Pirmieji 9 teiginiai, skirti įvertinti ugdymą, pateikti remiantis Lee ir Bruvold (2003) teiginių skale. Palaikančiais darbo aplinkai matuoti parinkta Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa (1989) skalė. Lankstumas, suskirstytas į lankstų darbo laiką, lankščią darbo vietą ir lankščią kultūrą, vertinamas pagal Galinsky, Sakai ir Wigton (2011). Steelman, Levy ir Snell (2004) 14 teiginių skalė naudota įvertinti grįžtamojo ryšio kokybę, grįžtamojo ryšio pateikimą ir palankius įvertinimus.

Ketvirta klausimyno dalis, sudaryta iš 11 demografinių klausimų, skirta respondentų demografiniams rodikliams įvertinti. Jų prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, vadovaujamas ar nevadovaujamas pareigas užima, darbo stažą, darbo krūvį (koku etatu dirba), darbo sutartį (terminuota ar neterminuota), kada paskutinį kartą keitė darbinę poziciją ir kodėl pakeitė, šeimyninę padėtį ir vaikų skaičių.

Žemiau esančioje 5 lentelėje pateikiamos visos vertinamos dimensijos, subdimensijos, klausimų formavimo šaltiniai, teiginių skaičius, jų atitikimas klausimyne.

**5 lentelė.** Atsakomybių sričių pateikimo struktūra

	<b>Dimensija</b>	<b>Subdimensija</b>	<b>Teiginių skaičius</b>	<b>Klausimyno klausimai</b>	<b>Klausimų formavimo šaltiniai</b>
Tvari darbuotojo karjera	Gebėjimas įsidarbinti	Vidinis įsidarbinimas	10	1.1 – 1.10	Rothwell ir Arnold (2007)
		Išorinis įsidarbinimas			
	Laimė		4	2.1 – 2.4	Lyubomirsky ir Lepper (1999)
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Asmeninis požiūris	1	3.1 – 3.6	Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009)
		Aplinkinių vertinimas			
	Darbuotojo produktyvumas		1	4.1	
Darbuotojo sveikata		6	4.2	Aronsson ir Lindh (2004)	
Darbuotojo atsakomybių sritys	Mokymasis		8	5.1 – 5.8	Bezuijen, Dam, Berg ir Thierry (2010)
	Kūrybiškumo pritaikymas		12	6.1 – 6.12	George ir Zhou (2001)
	Lankstumas	Įgūdžių lankstumas	9	7.1 – 7.9	Beltran-Martin ir Roca-Puig (2013)
		Elgesio lankstumas			
Iniciatyvumas		6	8.1 – 8.6	Groen, Wouters ir Wilderom (2012)	
Organizacijos atsakomybių sritys	Ugdymas		9	9.1 – 9.9	Lee ir Bruvold (2003)
	Palaikanti darbo aplinka		9	10.1 – 10.9	Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa (1986)
	Lankstumas	Darbo laiko	7	11.1 – 11.7	Galinsky, Sakai ir Wigton (2011)
		Darbo vietos			
		Kultūros			
	Grįžtamasis ryšys	Grįžtamojo ryšio kokybė	14	12.1 – 12.14	Steelman, Levy ir Snell, (2004)
Grįžtamojo ryšio pateikimas					
Palankūs atsiliepimai					
Socialinės demografinės charakteristikos	Lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, etato dydis, darbo sutartis, paskutinis darbinės pozicijos keitimas ir kodėl jis įvyko, šeimyninė padėtis, vaikų turėjimas.		11	14-24	Teiginiai sudaryti magistro baigiamojo darbo autorės

Parengus klausimyną buvo atliktas pilotinis tyrimas, kurio dėka buvo galima patikrinti klausimyno teiginių kokybę. Anketos buvo išdalintos septyniems asmenims. Po bandomojo tyrimo atliktos tam tikros kai kurių teiginių korekcijos.

Klausimynui sudaryti buvo naudotos 3 skalės:

1. Nominali skalė. Tai skalė, kuri anketoje leidžia įvertinti kokybinius rodiklius, tokius kaip lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos ir kitos demografinės charakteristikos.
2. Intervalinė skalė. Intervalinė skalė skirta matuoti ir palyginti skaitmeninę išraišką turinčius klausimus, kurie klausimyne pateikiami intervalais, pavyzdžiui: amžius, darbo stažas, paskutinį kartą keista darbinė pozicija.
3. Likerto skalė. Teiginių vertinimui naudota 5 balų įverčių skalė, kuri reiškia, kad respondentas turi kiekvienam pateiktam teiginiui parinkti vieną atsakymo variantą. 1 reiškė – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „Sutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“. Tiesa, Likerto skalė turi trūkumą, kadangi respondentai gali piktnaudžiauti pasirenkant vidurinį atsakymo variantą, tačiau, jis būtinas, respondentui negalint į teiginį atsakyti tiksliai.

Klausimyno pavyzdys pateiktas 1 priede.

### **3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas**

Šio tyrimo respondentai – visi Lietuvoje dirbantys asmenys, neapsiribojant amžiumi, lytimi, darbo stažo, užimamomis pareigomis ir kitomis demografinėmis charakteristikomis, siekiant gautus tyrimo rezultatus pritaikyti visiems Lietuvoje dirbantiems asmenims.

Siekiant gauti statistiškai patikimus duomenis, pirmiausia prieš atliekant tyrimą buvo apskaičiuota tyrimui reikalinga imtis. Imties dydis buvo nustatomas remiantis Pannioto formule:

$n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kur:  $\Delta$ - leistina paklaida,  $n$ - imties dydis,  $N$ - tiriamos visumos skaičius.

Remiantis Sodros duomenimis, Lietuvoje 2019 m. vasario 12 d. bendras dirbančių asmenų skaičius buvo 1 377 147. Kadangi patikimumo rodiklis, atliekant mokslinius tyrimus, tinkamu laikomas, kai paklaidos dydis neviršija 5 %, šiame tyrime pasirinkta 5 % paklaida. Gautas rezultatas rodo, jog reikia apklausti 384 darbuotojus, kad tyrimas būtų patikimas.

Apklausa buvo atliekama remiantis patogumo atranka ir netikimybinės atrankos metodu. Kadangi patogumo metodas suteikia galimybę apklausti tuos respondentus, kuriuos yra lengviau pasiekti, buvo apklausti giminaičiai, draugai, draugų draugai, kolegos ir pažįstami.

### **3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai**

Siekiant patikimų tyrimo rezultatų ir didesnio respondentų skaičiaus buvo naudota vieša elektroninė apklausa, kuri patalpinta internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Nustačius reikalingą imties dydį ir pasirinkus respondentus (visus dirbančius asmenis), anketinė apklausa buvo pradėta platinti internete. Anketinės tiriamųjų apklausos nuoroda buvo platinama socialiniame tinkle Facebook bei elektroniniu paštu, potencialiems respondentams nuorodą siuntinėjant asmeniškai.

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2019 m. kovo 22 d. iki 2019 m. balandžio 9 d. Per šį laikotarpį anketą užpildė 410 respondentų. Tyrime gautų duomenų apdorojimui ir analizei buvo naudotas statistinių duomenų analizės paketas SPSS. Klausimyno patikimumui patikrinti buvo skaičiuojamas Cronbach's

alpha, kuris, remiantis klausimyną sudarančių atskirų klausimų koreliacija, įvertina, ar visi klausimai skalėje atspindi tiriamąjį dydį, ir ar įgalina patikslinti reikiamų klausimų skalėje skaičių (Narušis, 2005). Kuo Cronbach's alpha koeficientas yra artimesnis vienetui, tuo ir klausimyno patikimumas didesnis.

Siekiant tyrimo tikslo, tyrimo analizės metu buvo taikyti šie metodai:

1. tiriamoji faktorinė analizė, parodanti, kintamųjų reikšmingumo sąsajas, nustatanti faktorių svorius atitinkamose skalėse, kintamųjų bendrumus ir sklaidą;
2. klausimų patikimumo vertinimas naudojant Cronbach's alpha, taip pat įvertinti skalių vidurkiai, mažiausios ir didžiausios reikšmės;
3. Mann-Whitney ir Kruskal Wallis testai;
4. Spearman'o koreliacijos koeficientas, kurį apskaičiavus buvo siekta įvertinti darbuotojo ir organizacijos atsakomybės sričių ir tvarios darbuotojo karjeros ryšį. Jis pasirinktas, nes kintamieji nebuvo normalieji (Burns, 2000) (žr. 6 lentelė).

**6 lentelė.** Koreliacijos koeficientų reikšmė (Burns, 2000)

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

### 3.4. Tyrimo validumas ir patikimumas

Tyrimo validumas ir patikimumas yra vieni pagrindinių rodiklių, parodančių tyrimo kokybę. Socialinių tyrimų praktikoje, apklausos patikimumas ir validumas yra tikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis. 7 lentelėje yra pateikti standartiniai matai, kurie buvo taikyti šio tyrimo metu.

**7 lentelė.** Tyrimo validavimo ir patikimumo rodiklių paaiškinimas

Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio pilnas pavadinimas
<b>L</b>	Testo žingsnio faktorinis svoris
<b>Mean</b>	Respondentų nuomonės vidurkis
<b>i/tt</b>	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
<b><math>\alpha</math></b>	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – $\alpha$ )
<b><math>r_{mean}</math></b>	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{min}</math></b>	Minimali koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{max}</math></b>	Maksimali koreliacija tarp įverčių
<b>%</b>	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
<b>KMO</b>	Kaizerio-Mejerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Faktorinė analizė buvo atlikta nepažeidžiant tyrimo instrumento struktūros, skiriant faktorius kiekvienos dimensijos viduje, kurias sudaro iš teiginių susidedantys diagnostiniai konstruktai.

Pirmų penkių dimensijų, apibūdinančių tvarią darbuotojo karjerą, faktorinė analizė pateikta 2 priede.

Pirmąją dimensiją, gebėjimą įsidarbinti, sudaro 2 subdimensijos: vidinis įsidarbinimas ir išorinis įsidarbinimas. Kiekvieną subdimensiją sudaro 4-6 ją apibūdinantys teiginiai. Vidinio įsidarbinimo subdimensija, apjungianti 4 teiginius, apibūdina 44,585 % visų kintamųjų sklaidos. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka gerai, kadangi siekia 0,653, dedamosios vidinis patikimumas Cronbach alpha neaukštas, jis - 0,564. Išorinio įsidarbinimo subdimensija apjungia 6 teiginius ir apibūdina 51,027% visų kintamųjų. Vidinis patikimumas Cronbach alpha lygus 0,779, o KMO - 0,806.

Antroji dimensija, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, taip pat susideda iš 2 subdimensijų: asmeninio požiūrio ir aplinkinių vertinimo. Pirmoji subdimensija apjungia 2 teiginius ir paaiškina 69,273 % visų kintamųjų sklaidos. Vidinis patikimumas Cronbach alpha lygus 0,555, o KMO - 0,500. Aplinkinių vertinimas pajungia 4 teiginius ir paaiškina 70,550 % visų kintamųjų sklaidos. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka, jis yra 0,785, subdimensijos vidinis patikimumas Cronbach alpha yra labai aukštas – 0,859.

Trečioji dimensija, darbuotojo produktyvumas, apibūdinama vienu teiginiu ir paaiškina 66,369 % visų kintamųjų sklaidos. KMO yra 0,500, o vidinis patikimumas Cronbach alpha taip pat neaukštas, jis lygus 0,446.

Ketvirtoji laimės dimensija apjungia 4 teiginius ir paaiškina 59,806 % visų kintamųjų sklaidos. Laimę identifikuojantys teiginiai apibrėžia darbuotojo laimę, ją lyginant su bendraamžiai ir laimingais arba nelaimingais žmonėmis. KMO yra aukštas, tai – 0,713, vidinis patikimumas Cronbach alpha – 0,718.

Penktoji, sveikatos dimensija, apibūdinama vienu teiginiu, paaiškina 66,369 % visų kintamųjų sklaidos. KMO yra lygus 0,500, o charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha neaukštas, jis lygus 0,446.

Šešios keturių dimensijų, apibūdinančių darbuotojo atsakomybių sritis, faktorinė analizės pateikta 3 priede.

Šeštoji, mokymosi dimensija, apjungia 8 teiginius ir paaiškina 47,823 % visų kintamųjų sklaidos. Dimensiją identifikuojančiuose teiginiuose pabrėžiamas darbuotojo lankstumas, stengimasis išplėsti žinias, laiko skyrimas mokymuisi. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka gerai, ji siekia 0,827. Charakteristikų vidinis patikimumas yra aukštas – 0,830.

Septintoji dimensija, kūrybiškumo pritaikymas, apjungia net 12 teiginių ir paaiškina 56,971 % visų kintamųjų sklaidos. Joje pabrėžiamas naujų ir praktiškų idėjų, metodų siūlymas, drąsa, kūrybiškumo demonstravimas, toks kaip kūrybiškų problemų sprendimo būdų parengimas ir pateikimas, naujų darbo užduočių atlikimo būdų siūlymas. KMO reikšmė yra labai aukšta, ji lygi 0,939, vidinis patikimumas Chronbach alpha taip pat labai aukštas – 0,924.

Aštuntoji dimensija, iniciatyvumas, apimantis 6 teiginius, paaiškina 56,277 % visų kintamųjų sklaidos. Teiginiuose pabrėžiamas darbuotojo noras ir iniciatyva imtis problemų sprendimo, kai kas nors negerai. KMO rodiklis yra aukštas ir siekia 0,855, vidinis patikimumas taip pat aukštas – 0,842.

Devintoji dimensija, lankstumas, susideda iš 2 subdimensijų: įgūdžių lankstumo ir elgesio lankstumo. Įgūdžių lankstumas apjungia 5 teiginius ir paaiškina 53,372 % visų kintamųjų sklaidos. KMO

reikšmė yra gana aukšta ir siekia 0,796, vidinis patikimumas Cronbach alpha taip pat nėra žemas – 0,773.

Elgesio lankstumo subdimensija, apimanti 4 teiginius, paaiškina 58,256 % visų kintamųjų sklaidos. KMO lygus 0,688, vidinis patikimumas Cronbach alpha – 0,756, rodo, kad kintamieji sutinka gerai.

Likusios keturių dimensijų, apibūdinančių organizacijos atsakomybių sritis, faktorinė analizė pateikta 4 priede.

Dešimtoji, ugdymo dimensija, apjungia 9 teiginius ir paaiškina 56,932 % visų kintamųjų sklaidos. Dimensiją identifikuojančiuose teiginiuose išryškinama, ar organizacija teikia karjeros planavimą, moko naujų įgūdžių, užtikrinta konsultacijų konfidencialumą, reguliariai vertina darbuotojų įgūdžius. KMO reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka labai gerai, ji siekia 0,913. Charakteristikų vidinis patikimumas yra aukštas – 0,904.

Vienuolikta dimensija, palaikanti darbo aplinka, apjungia 9 teiginius ir paaiškina 60,732 % visų kintamųjų sklaidos. Palaikančią darbo aplinką identifikuojantys teiginiai atskleidžia, ar organizacija rūpinasi savo darbuotojais, suteikia pagalbą, ar jai svarbi darbuotojų gerovė. KMO yra aukštas, tai – 0,906, vidinis patikimumas Cronbach alpha taip pat aukštas – 0,911.

Dvylikta dimensija, lankstumas, susideda iš 3 subdimensijų: darbo laiko, darbo vietos lankstumo ir kultūros lankstumo. Darbo laiko lankstumas apjungia 3 teiginius ir paaiškina 73,804 % visų kintamųjų sklaidos. KMO reikšmė yra 0,695, o charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha – 0,773. Kultūros lankstumo subdimensija, apimanti 3 teiginius, paaiškina 52,340 % visų kintamųjų sklaidos. KMO lygus 0,471, vidinis patikimumas Cronbach alpha – 0,544.

Trylikta dimensija, grįžtamasis ryšys, susideda iš 3 subdimensijų: grįžtamojo ryšio kokybės, grįžtamojo ryšio pateikimo ir palankių atsiliepimų. Grįžtamojo ryšio kokybės subdimensija apjungia 5 teiginius ir paaiškina 65,759 % visų kintamųjų sklaidos. Jos teiginiai parodo, ar organizacija pateikia naudingus darbo atsiliepimus darbuotojams ir ar jie padeda geriau atlikti darbus. KMO yra aukštas, tai – 0,834, vidinis patikimumas Cronbach alpha – 0,844.

Grįžtamojo ryšio pateikimo subdimensija apjungia 5 teiginius ir paaiškina 47,167 % visų kintamųjų sklaidos. Joje pabrėžiama organizacijos pateikiamo grįžtamojo ryšio prasmė. KMO yra 0,664, o vidinis patikimumas Cronbach alpha lygus 0,713.

Palankių atsiliepimų subdimensija, apjungianti 4 teiginius, paaiškina 68,575 % visų kintamųjų sklaidos. Ši charakteristika pabrėžia organizacijos atsiliepimų, pateiktų darbuotojams, palankumą. KMO reikšmė yra 0,795, o charakteristikų vidinis patikimumas Cronbach alpha lygus 0,837.

### **3.5. Tyrimo etika**

Mokslinėje literatūroje gana plačiai aprašyti įvairūs etikos principai, kurių privalu laikytis kiekvienam tyrėjui, siekiant nepažeisti tiriamųjų interesų. Kadangi gana dažnai minimos tokios tyrimų etikos problemos, kaip savanoriškumas, konfidencialumas ir anonimiškumas (Cohen ir kt., 2000, Kardelis, 2002), atliekant tyrimą šiais etikos principais ir buvo vadovaujamas.

Savanoriškumas. Kiekvienas privatus asmuo turi teisę laisvai apsispręsti, nori dalyvauti tyrime ar ne, negalimas joks vertinas ar prievarta būti tiriamuoju. Elektroniniuose laiškuose potencialiems respondentams buvo akcentuojama, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas.

Anonimiškumas. Tyrėjas turi išlaikyti gautų duomenų anonimiškumą, siekdamas, kad respondentai nejustų įtampos ir baimės būti identifikuoti, bei atvirai išreikštų savo nuomonę. Šiame tyrime respondentų anonimiškumas buvo užtikrintas neprašant nurodyti savo vardo, pavardės, gyvenamosios vietos ar darbovietės.

Konfidencialumas. Tyrėjas užtikrina, kad iš gautų neapdorotų duomenų respondentai nebus atpažinti, o informacija bus prieinama tik tyrėjui. Viešai publikuojami tik apibendrinti duomenys. Siekiant išlaikyti konfidencialumą, anketoje nebuvo prašoma pateikti informacijos apie tai, kur tiriamieji dirba, kiek darbuotojų yra organizacijoje, koks jų veiklos sektorius, kur įsikūrusi įmonė ir panašiai.

Siekiant atskleisti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą, atliktas tyrimas, kurio rezultatai pateikiami sekančiame skyriuje.



## **4. Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą rezultatai**

### **4.1. Demografinės respondentų charakteristikos**

Tyrime apie darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą dalyvavo 410 respondentų. Anketoje jų buvo prašoma nurodyti savo lytį, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, etato dydį, darbo sutarties terminą, kada paskutinį kartą buvo keista darbinė pozicija ir kodėl, taip pat šeimyninę padėtį ir vaikų turėjimą. 5 priede pateikiamos respondentų demografinės charakteristikos.

Pagal pateiktą priedą matoma, kad tyrime žymiai aktyviau dalyvavo moterys (82,7%), nei vyrai (17,3%). Apklauskos dalyvių amžius labai įvairus, daugiausia jų buvo nuo 19 iki 38 metų (46,1%), mažiausia iki 18 metų (2,2%), o respondentų, vyresnių nei 74 metai nebuvo nei vieno. Didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, iš jų: aukštąjį universitetinį išsilavinimą net 67,6 %, aukštąjį neuniversitetinį – 15,9%. Klausime apie išsilavinimą pat buvo galima įrašyti ir savo variantą, tai padarė 1,5%. Respondentai nurodė, kad turi 2 aukštuosius išsilavinimus, netrukus įgis aukštąjį išsilavinimą (magistratūros, bakalauro, profesinio bakalauro).

81% apklaustųjų užima nevadovaujančias pareigas, 19% teigia, kad eina vadovaujančias pareigas. Maždaug pusė (53,9%) respondentų turi didesnę nei 11 metų darbo stažą. Daugiausia darbuotojų, dalyvavusių tyrime, dirba pilnu etatu (27,1%). Tačiau prie pačių respondentų pateiktų variantų, pasitaikė dirbančių ir 0,38 etato, 0,6 etato, 0,75 etato, 0,83 etato bei 1,5 etato. Beveik visi tyrime dalyvavę respondentai (92,9%) dirba pagal neterminuotą darbo sutartį. Penktadalis visų respondentų (23,2%) paskutinį kartą savo darbinę poziciją pakeitė daugiau nei prieš 10 metų, penktadalis (21,7%) teigia jos niekada nekeitę.

Darbinės pozicijos pakeitimo priežastimi dažniausiai pažymimas perėjimas iš vieno padalinio į kitą toje pačioje organizacijoje (22,4%) arba perėjimas iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje (26,1%). Respondentai nurodė ir kitas, tarp galimų atsakymo variantų nepaminėtas priežastis: perėjo į kitas, aukštesnes, tačiau nevadovaujamas pareigas tame pačiame padalinyje, iš specialisto tapo vyriausiuoju specialistu ir priešingai, iš vadovo pozicijos perėjo į specialisto poziciją, įvyko įmonės reorganizavimas, pakeitė gyvenamąją vietą, dėl to pasikeitė ir darbas, atsirado galimybė dirbti pagal specialybę. Didžioji dalis respondentų yra vedę/ištekėjusios/gyvena nesusituokęs(-usi) (64,6 %), netekėjusios/nevedę – 26,6%. Respondentų, auginančių vaikus, procentinė dalis dvigubai didesnė (66,3%), nei respondentų, neturinčių vaikų (33,7%).

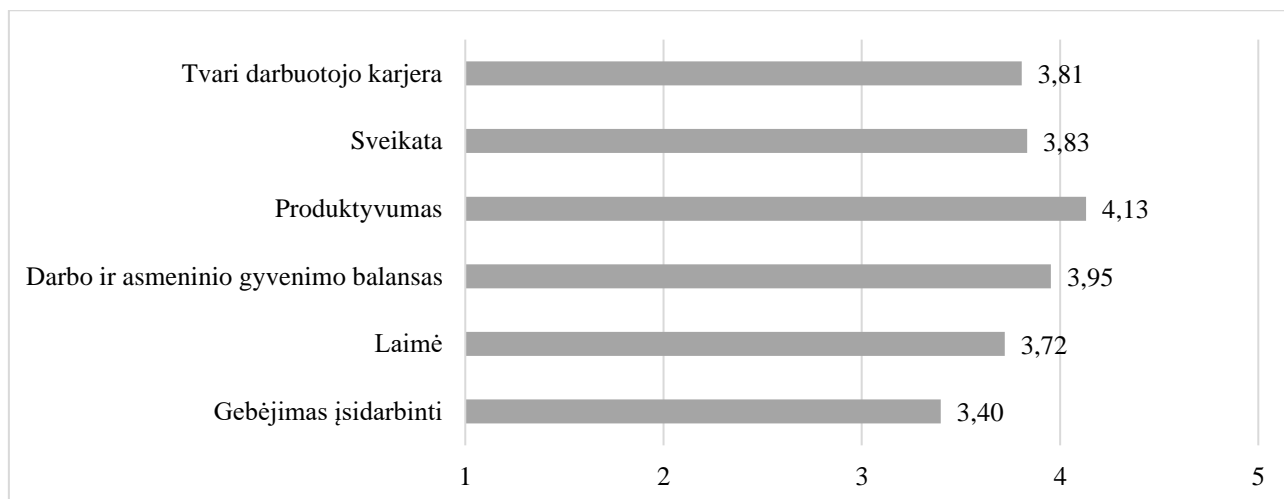
Apibendrinant respondentų demografines charakteristikas galima teigti, kad tyrime daugiausia dalyvavo moterų. Didžioji dalis apklauskos dalyvių turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, užima nevadovaujančias pareigas, dirba pilnu etatu pagal neterminuotą darbo sutartį. Daugiau nei pusė respondentų yra 19-38 metų, ištekėjusios/vedę, turi vaikų, jų darbo stažas daugiau 11 ir daugiau metų, darbinę poziciją keitė daugiau nei prieš 10 metų arba iš viso jos nekeitė.

### **4.2. Tvarios darbuotojo karjeros rezultatų analizė**

Pirmoje anketos dalyje respondentai turėjo įvertinti teiginius apie tvarią karjerą. Jų buvo prašoma teiginius, susijusius su gebėjimu įsidarbinti (vidiniu ir išoriniu), laime, darbo ir asmeninio gyvenimo

balansu (asmeniniu požiūriu ir aplinkinių vertinimu), sveikata bei produktyvumu, įvertinti nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

Gauti respondentų atsakymai buvo susisteminti bei apskaičiuoti gebėjimo įsidarbinti, laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, sveikatos ir tvarios darbuotojo karjeros vidurkiai. Jie grafiškai pateikti 4 paveiksle.



**3 pav.** Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų vidurkiai

Kaip matoma 3 paveiksle, vertinant tvarią karjerą, respondentai aukščiausiais balais įvertino produktyvumą (4,13), darbo bei asmeninio gyvenimo balansą (3,95), sveikatą (3,83) ir laimę (3,72). Kiek žemiau vertinamas gebėjimas įsidarbinti (3,40). Bendras tvarios darbuotojo karjeros vidurkis – 3,81. Kadangi 1 balas reiškia visiškai nesutinku, sveikatos ir produktyvumo atvejais - labai blogas(-a), 5 labai – visiškai sutinku, sveikatos ir produktyvumo atvejais – labai geras(-a), galima teigti, kad respondentų produktyvumas ir sveikata yra geri, jie jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, iš dalies pasitenkinimą karjera, yra laimingi, tačiau nei sutinka, nei nesutinka, kad geba įsidarbinti.

Kadangi tarp aukščiausiai įvertintų tvarios darbuotojo karjeros dimensijų yra darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris buvo skirstomas į asmeninį požiūrį ir aplinkinių vertinimą, žemiau pateikta 8 lentelė, skirta palyginti, asmeninį požiūrį ir aplinkinių vertinimą.

**8 lentelė.** Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai

Subdimensija	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
Asmeninis požiūris	3.1. Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai, ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje.	4,07	4,03
	3.2. Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje.	3,99	
Aplinkinių vertinimas	3.3. Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima.	3,94	3,92
	3.4. Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius.	3,91	
	3.5. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius.	3,88	
	3.6. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdau tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes.	3,94	

Pagal 8 lentelėje pateiktus vidurkius matoma, kad tiek asmeninis požiūris (4,03), tiek ir aplinkinių vertinimas (3,92) yra įvertinti gana aukštai. Respondentai labiausiai yra linkę derėtis ir įvykdyti tai,

ko iš jų tikimasi darbe ir šeimoje (4,07), jie mano, kad pateisina žmonių lūkesčius darbe iš šeimoje (3,99). Apklaustųjų nuomone, artimi žmonės mano, kad jie geba derinti darbą su šeima (3,94), pateisina vadovo ir šeimos lūkesčius (3,91), įvykdo tiek darbo, tik ir šeimos atsakomybes (3,94). Žemiausiai respondentai įvertino gebėjimą pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius (3,88).

Respondentai gebėjimą įsidarbinti įvertino žemiausiai. Tad žemiau pateikta 9 lentelė, kurioje detaliau apžvelgiamas vidinis ir išorinis gebėjimas įsidarbinti

**9 lentelė.** Gebėjimo įsidarbinti vidurkiai

Subdimensija	Gebėjimą įsidarbinti apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
Vidinis įsidarbinimas	1.1. Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos.	3,11	3,30
	1.2. Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai.	2,82	
	1.3. Aš žinau apie atsirandančias galimybes šioje organizacijoje, net jei jos skiriasi nuo to, ką dabar darau.	3,30	
	1.4. Esu gerbiamas kolegų, kurie užsiima tokia pačia veikla šioje organizacijoje.	3,95	
Išorinis įsidarbinimas	1.5. Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur.	3,55	3,47
	1.6. Aš gerai žinau savo galimybes, todėl manau, kad save galėčiau realizuoti kitose organizacijose, atliekant kitą veiklą.	3,84	
	1.7. Jeigu man prireiktų, aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje.	3,55	
	1.8. Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą, bet kurioje organizacijoje.	3,19	
	1.9. Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami savo ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę.	3,17	
	1.10. Aš galiu gauti bet kokį darbą tol, kol mano įgūdžiai ir patirtis bus pagrįstai tinkama ir atnaujinama.	3,51	

Atlikus gebėjimo įsidarbinti vidurkių analizę matoma, kad išorinis įsidarbinimas (3,47) yra vertinamas aukščiau nei vidinis įsidarbinimas (3,30). Respondentai, vertindami išorinį įsidarbinimą nurodo, kas gerai žino savo galimybes ir namo, kad gali save realizuoti kitose organizacijose, atliekant kitą veiklą (3,84). Yra labiau linkę sutikti, nei nesutikti su teiginiais, kad jie galėtų gauti bet kokį darbą tol, kol įgūdžiai ir patirtis bus atnaujinami (3,51), galėtų lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėtų daugiau galimybių įsidarbinti kitur (3,55), jei prireiktų, galėtų įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje (3,55). Vertindami vidinį įsidarbinimą, respondentai teigia, kad yra gerbiami kolegų, kurie užsiima tokia pačia veikla jų organizacijoje (3,95), jie labiau nesutinka, nei sutinka su teiginiu, kad jų asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda karjerai (2,82).

Darbuotojų laimei įvertinti buvo skirti 4 teiginiai. Jų įvertinimų vidurkiai pateikti žemiau esančioje 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Laimės vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas

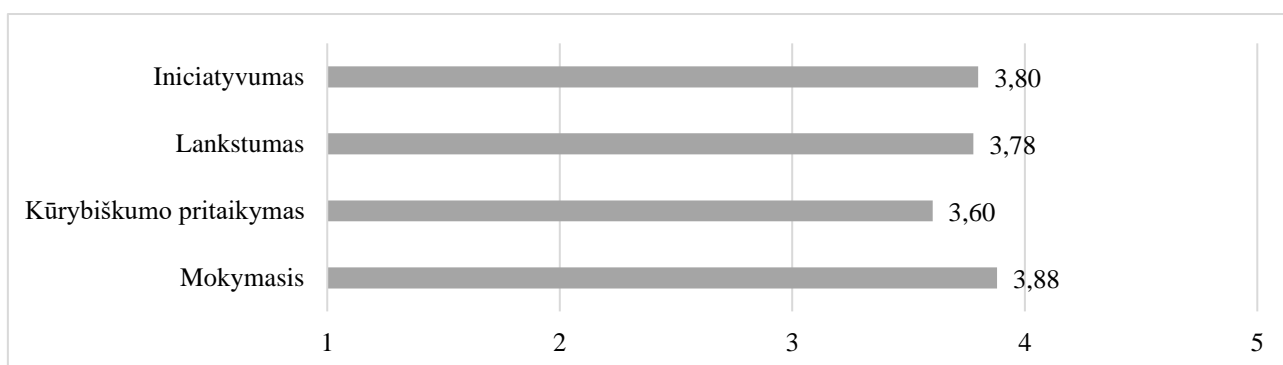
Darbuotojų laimė apibūdinantys teiginiai	Vidurkiai	Procentinis pasiskirstymas (%)				
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Aš save laikau laimingu asmeniu.	3,90	0,0	3,9	20,2	57,6	18,3
1.2. Lyginant save su bendraamžiais, aš save laikau laimingu asmeniu.	3,90	0,0	3,9	22,7	52,7	20,7
1.3. Kai kurie asmenys yra labai laimingi. Jie mėgaujasi gyvenimu. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus?	3,57	0,5	7,1	39,8	40,0	12,7
1.4. Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi. Nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus?	2,50	20,2	31,5	31,2	12,7	4,4

Respondentai, vertindami laimę (3,72) nurodė, kad save laiko laimingai asmenimis (3,90). Net 57,6% respondentų sutiko ir 18,3 % visiškai sutiko su teiginiu, kad save laiko laimingu asmeniu. Panašus rezultatai save lyginant su bendraamžiais. 52,7% sutiko, 20,7% visiškai sutiko su teiginiu, kad lyginant save su bendraamžiais, jie save laiko laimingais asmenimis. Paskutinis teiginys, skirtas įvertinti laimę buvo reversinis. Atlikus duomenų perkodavimą nustatyta, kad respondentai visiškai nesutinka (20,2%), nesutinka (31,5%) arba nei sutinka, nei nesutinka (31,2%) su teiginiu, kad jie niekada nebūna laimingi, kokie galėtų būti.

*Apibendrinant tvarios darbuotojo karjeros dimensijas galima teigti, kad respondentai labiausiai pasižymi produktyvumu, jaučiasi laimingi ir gebantys balansuoti tarp darbo bei asmeninio gyvenimo. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, vertinant pagal asmeninį požiūrį ir aplinkinių vertinimą, pastebima, kad darbuotojų nuomonė apie tai, kaip juos vertina artima aplinka darbo ir šeimos gyvenimo balanso klausimu, yra blogesnė, nei jie patys vertina save. Žemiausiai darbuotojai įvertino savo gebėjimą įsidarbinti. Kadangi gebėjimas įsidarbinti buvo suskirstytas į vidinį ir išorinį, juos palyginus nustatyta, kad vidinį gebėjimą įsidarbinti respondentai vertina prasčiau nei išorinį.*

#### 4.3. Darbuotojo atsakomybių sričių rezultatų analizė

Siekiant nustatyti kaip darbuotojai vertina savo atsakomybių sritis: mokymąsi, kūrybiškumo pritaikymą, lankstumą, kuris skirstomas į įgūdžių bei elgesio ir iniciatyvumą, buvo apskaičiuoti ir grafiškai pateikti vidurkiai.



**4 pav.** Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai

Kaip matoma iš rezultatų 4 paveiksle, tyrimo dalyviai aukščiausiai įvertino mokymąsi (3,88), iniciatyvumą (3,80), lankstumą (3,78). Kiek žemiau įvertintas kūrybiškumo pritaikymas (3,60).

Siekiant konkrečiau išanalizuoti aukščiausiu balu įvertintą atsakomybės sritį – mokymąsi ir įvertinti su kuriais darbuotojų mokymąsi apibūdinančiais teiginiais labiausiai sutinka ir nesutinka respondentai, pateikiama 11 lentelė.

**11 lentelė.** Mokymosi vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas

Darbuotojų mokymąsi apibūdinantys teiginiai	Vidurkiai	Procentinis pasiskirstymas (%)				
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1. Aš lankausi kursuose arba švietimo programose.	3,89	2.4	6.8	14.1	52.4	24.1
5.2. Aš stengiuosi išplėsti savo žinias ir įgūdžius.	<b>4,21</b>	0.2	0.5	10.0	56.6	32.7
5.3. Aš mokausi atlikti užduotis, kurios nėra susijusios su mano darbu.	3,88	0.2	2.7	24.4	54.6	18.0
5.4. Aš skiriu laiko savo karjeros planavimui ir realizavimui.	3,59	0.7	7.3	35.9	44.1	12.0
5.5. Aš susitinku su savo vadovu, kad aptartume, kaip galėčiau padaryti pažangą.	3,50	2.4	14.1	26.8	44.4	12.2
5.6. Savo darbo užduočių srityje aktyviai ieškau būdų, kaip būtų galima pagerinti savo atliekamą darbą.	<b>4,04</b>	0.2	1.7	13.7	62.4	22.0
5.7. Savo darbe ieškau naujų veiklų, iš kurių būtų galima išmokti.	3,89	0.5	3.7	22.4	52.9	20.5
5.8. Aš nuolat mokausi naujų įgūdžių, reikalingų mano darbui.	<b>4,04</b>	0.2	1.2	15.9	59.3	23.4

Darbuotojai, atsakinėdami į teiginius apie savo mokymąsi, aukščiausiai (4,21) įvertino teiginį „5.2. Aš stengiuosi išplėsti savo žinias iš įgūdžių“. Didžioji dauguma respondentų sutiko (56,6%) arba visiškai sutiko (32,7%) su šiuo teiginiu. Respondentai taip pat teigia, kad aktyviai ieško naujų būdų, kaip būtų galima pagerinti savo atliekamą darbą (4,04) ir nuolat mokosi naujų įgūdžių, reikalingų atlikti darbą (4,04). Dauguma jų sutiko arba visiškai sutiko su šiais teiginiais. Žemiausiu balu įvertintas teiginys (3,50) – „Aš susitinku su savo vadovu, kad aptartume, kaip galėčiau padaryti pažangą“. 14,1 % respondentų teigia, kad nesusitinka su vadovu, 26,8 % nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu, 44,4 % respondentų teigia, kad susitinka su vadovu, norėdami aptarti norimą pasiekti pažangą.

Žemiausiai tarp darbuotojo atsakomybių sričių įvertintas kūrybiškumo pritaikymas. Žemiau esančioje 12 lentelėje pateikti darbuotojų kūrybiškumo pritaikymą apibūdinančių teiginių vertinimo vidurkiai ir procentinis pasiskirstymas.

**12 lentelė.** Kūrybiškumo pritaikymo vidurkiai ir atsakymo procentinis pasiskirstymas

Darbuotojų kūrybiškumo pritaikymą apibūdinantys teiginiai	Vidurkiai	Procentinis pasiskirstymas (%)				
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
6.1. Siūlau naujus būdus, kaip pasiekti tikslus ir uždavinius.	3,67	0.5	6.8	29.0	52.4	11.2
6.2. Pateikiu naujas ir praktiškas idėjas, kaip pagerinti našumą.	3,67	0.2	6.6	31.5	49.3	12.4
6.3. Ieškau naujų technologijų, procesų, metodų arba/ir produkto idėjų.	3,62	0.7	6.6	35.1	45.1	12.4
6.4. Siūlau naujus būdus, kaip pagerinti kokybę.	3,67	0.5	7.6	28.0	52.2	11.7
6.5. Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis.	<b>3,43</b>	0.7	9.0	45.9	35.4	9.0
6.6. Nebijau rizikuoti.	<b>3,48</b>	0.7	12.0	38.0	37.1	12.2
6.7. Skatinu ir remiu kitų idėjas.	4,03	0.0	1.7	13.7	64.6	20.0
6.8. Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai tik man yra suteikta galimybė.	3,82	0.2	3.2	26.6	54.4	15.6
6.9. Parengiu tinkamus naujų idėjų įgyvendinimo planus ir tvarkaraščius.	<b>3,38</b>	0.7	11.2	44.9	35.9	7.3
6.10. Dažnai turiu naujų ir novatoriškų idėjų.	<b>3,39</b>	0.5	10.5	45.6	36.6	6.8
6.11. Pateikiu kūrybiškų problemų sprendimo būdų.	3,53	0.5	7.1	38.0	47.3	7.1
6.12. Siūlau naujus darbo užduočių atlikimo būdus.	3,55	0.5	7.3	36.8	47.3	8.0

Kaip matoma iš 12 lentelėje pateiktų duomenų, respondentai sutinka tik su vienu iš teiginių – „6.7. Skatinu ir remiu kitų idėjas“. Su šiuo teiginiu sutiko 64,6 %, visiškai sutiko 20% apklaustųjų. Žemiausiai įvertinti teiginiai yra susiję su naujų ir novatoriškų idėjų turėjimu (3,39), naujų idėjų įgyvendinimo planų ir tvarkaraščių parengimu (3,38), kūrybiškumo skleidimu (3,43) ir nebijojimu rizikuoti (3,48). Didžioji dauguma respondentų nei sutinka, nei nesutinka su šiais teiginiais.

Kadangi vertinant darbuotojų lankstumą, jis klausimuose buvo išskirtas į įgūdžių ir elgesio, svarbu įvertinti, kuriuo, įgūdžių ar elgesio lankstumu labiau pasižymi darbuotojai. Tai pateikiama 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Darbuotojų lankstumo vidurkiai

Subdimensija	Darbuotojų lankstumą apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
Įgūdžių lankstumas	7.1. Siūlau naujus būdus, kaip pasiekti tikslus ir uždavinius.	3,81	3,86
	7.2. Pateikiu naujas ir praktiškas idėjas, kaip pagerinti našumą.	3,99	
	7.3. Ieškau naujų technologijų, procesų, metodų arba/ir produkto idėjų.	3,97	

Subdimensija	Darbuotojų lankstumą apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
	7.4. Siūlau naujus būdus, kaip pagerinti kokybę.	3,67	
	7.5. Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis.	3,86	
Elgesio lankstumas	7.6. Nebijau rizikuoti.	3,88	3,67
	7.7. Skatinu ir remiu kitų idėjas.	3,67	
	7.8. Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai tik man yra suteikta galimybė.	3,60	
	7.9. Parengiu tinkamus naujų idėjų įgyvendinimo planus ir tvarkaraščius.	3,54	

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai labiau pasižymi įgūdžių (3,86), nei elgesio lankstumu (3,67). Aukščiausiai respondentų įvertintas teiginys rodo, kad jie yra linkę pateikti naujas ir praktiškas idėjas, skirtas pagerinti našumą (3,99), taip pat ieško naujų technologijų, procesų, metodų ir produkto idėjų (3,97). Žemiausiai įvertinti teiginiai nurodo, kad respondentai nėra linkę rengti naujų idėjų įgyvendinimo planų ir tvarkaraščių (3,54), taip pat ne visada demonstruoja kūrybiškumą darbe, nors tam ir būna suteikta galimybė (3,60).

Kaip darbuotojai išreiškia ir demonstruoja savo iniciatyvumą, susistemintai pateikta 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Darbuotojo iniciatyvumo teiginių vidurkiai ir atsakymų procentinis pasiskirstymas

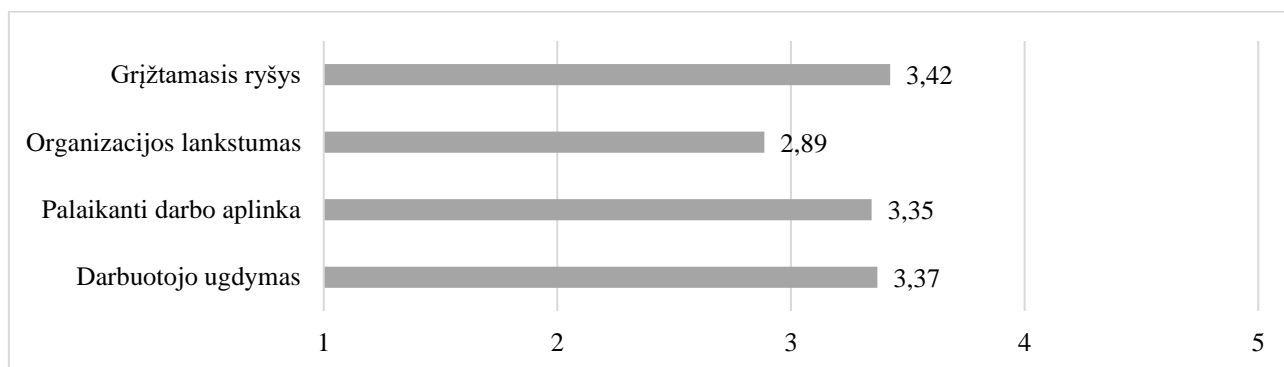
Darbuotojų iniciatyvumą apibūdinantys teiginiai	Vidurkiai	Procentinis pasiskirstymas (%)				
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visikai sutinku
1.1. Kai kas nors negerai, nedelsiant ieškau sprendimo.	4,03	0.0	1.0	12.9	68.0	18.0
1.2. Kai tik atsiranda galimybė aktyviai įsitraukti, aš ją priimu.	3,79	0.0	3.2	27.1	57.1	12.7
1.3. Aš imuosi iniciatyvos iš karto ir net tada, kai kiti to nedaro.	3,57	0.7	8.5	35.4	43.7	11.7
1.4. Aš greitai pasinaudoju galimybėmis, kad galėčiau pasiekti savo tikslo.	3,76	0.2	3.7	29.3	53.4	13.4
1.5. Paprastai aš padarau daugiau, nei manęs prašyta.	3,72	0.0	5.9	31.5	47.8	14.9
1.6. Man gera realizuoti idėjas.	3,93	0.0	3.2	27.1	57.1	12.7

Kaip matoma 14 lentelėje, darbuotojai labiausiai yra linkę nedelsiant ieškoti sprendimų, kai kažkas yra negerai (4,03). Net 68 % apklaustųjų sutiko ir 18 % visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Respondentai taip pat teigia, kad jiems yra gera realizuoti idėjas (3,93), jei yra galimybė, stengiasi aktyviai įsitraukti ir ją priimti (3,79), siekdami pasiekti savo tikslo greitai pasinaudoja galimybėmis (3,76), dažniausiai daro daugiau, nei jų paprašyta (3,72). Su šiais teiginiais sutiko arba visiškai sutiko daugiau nei 50 % respondentų. Žemiausiai buvo įvertinta iniciatyva (3,57). Didžioji dauguma respondentų sutiko (43,7%) arba nei sutiko, nei nesutiko (35,4%) su teiginiu, kad imasi iniciatyvos iš karto ir net tada, kai kiti to nedaro.

Apibendrinant visas darbuotojų atsakomybių sritis galima teigti, kad darbuotojai nurodė, kad jie labiausiai pasižymi iniciatyvumu ir mokymusi. Jie blogiausiai vertina savo kūrybiškumo pritaikymą. Vertinant lankstumą, darbuotojai labiau pasižymi įgūdžiu, nei elgesio lankstumu.

#### 4.4. Organizacijos atsakomybių sričių rezultatų analizė

Siekiant nustatyti kaip darbuotojai vertina organizacijų, kuriuose dirba atsakomybių sritis: ugdymą, palaikančią darbo aplinką, lankstumą (laiko, vietos ir kultūros) bei grįžtamąjį ryšį (jo kokybę, pateikimą, palankius atsiliepimus) buvo apskaičiuoti ir grafiškai pateikti vidurkiai.



5 pav. Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai

Kaip matoma iš grafiškai pateiktų tyrimo rezultatų 5 paveiksle, darbuotojai aukščiausiai vertina organizacijos grįžtamąjį ryšį (3,42), kiek žemiau ugdymą (3,37) ir palaikančią darbo aplinką (3,35). Žemiausiai įvertintas organizacijos lankstumas (2,89).

Kadangi teiginiai, vertinantys lankstumą, buvo suskirstyti į darbo laiko, darbo vietos ir kultūros lankstumą, jie detalčiau pateikti žemiau esančioje 15 lentelėje.

15 lentelė. Organizacijos lankstumo vidurkiai

Subdimensija	Organizacijos lankstumą apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
Darbo laiko	11.1. Mano organizacija man leidžia susidaryti darbo laiko tvarkaraštį.	3,06	2,95
	11.2. Mano organizacijoje suteikiamas kasdienis lankstumas (prireikus galima padaryti trumpalaikius darbo laiko tvarkaraščio pakeitimus).	3,26	
	11.3. Mano organizacija suteikia galimybę dirbi suspaustą darbo savaitę.	2,53	
Darbo vietos	11.4. Mano organizacija suteikia galimybę įprastomis darbo valandomis dirbti namuose.	2,33	2,33
Kultūros	11.5. Mano vadovas mano, kad darbuotojas turi pasirinkti arba darbą, arba laiką skirti šeimai ir asmeniniam gyvenimui.	2,64	3,01
	11.6. Mano vadovas mano, kad darbuotojai, kurie prašo lankstumo darbe yra mažiau linkę įsidarbinti ir siekti karjeros (R).	3,23	
	11.7. Mano vadovas suteikia paramą darbo ir asmeninio gyvenimo klausimais.	3,16	

Darbo laiko lankstumą tyrimo dalyviai bendrai įvertino 2,95, darbo vietos – 2,33, o darbo kultūros – 3,01. Pagal atskirus teiginių vidurkius matoma, kad organizacijos darbuotojams nesuteikia galimybės įprastomis darbo valandomis dirbti namuose (2,33), dirbti suspaustą darbo savaitę (2,53). Su likusiais



nepaminėtais teiginiais darbuotojai ne sutinka, nei nesutinka. Tad galima daryti išvadą, kad organizacijos nepasižymi darbo laiko, darbo vietos ir kultūros lankstumu.

Grįžtamasis ryšys, kuris suskirstytas į grįžtamojo ryšio kokybę, grįžtamojo ryšio pateikimą ir palankius įvertinimus, darbuotojų įvertintas aukščiausiai (3,43). Kad būtų galima labiau įsigilinti į organizacijos pateikiamą grįžtamąjį ryšį ir dėl kokių priežasčių darbuotojai aukščiausiai įvertino šią organizacijos atsakomybių sritį, 16 lentelėje pateikti teiginiai su įvertinimo vidurkiais.

**16 lentelė.** Organizacijos grįžtamojo ryšio vidurkiai

Subdimensija	Organizacijos grįžtamąjį ryšį apibūdinantys teiginiai	Teiginių vidurkiai	Vidurkiai
Grįžtamojo ryšio kokybė	12.1. Mano vadovas suteikia naudingos informacijos apie mano darbo rezultatus.	3,51	3,62
	12.2. Vadovo pateikti atsiliepimai yra naudingi darbo našumui.	3,66	
	12.3. Vertinu atsiliepimus, kuriuos gaunu iš savo vadovo.	3,90	
	12.4. Atsiliepimai, kuriuos gaunu iš vadovo, padeda man atlikti savo darbą.	3,75	
	12.5. Iš vadovo gauta informacija paprastai nėra labai prasminga (R).	3,30	
Grįžtamojo ryšio pateikimas	12.6. Mano vadovas pasisako už tai, kad pateikčiau atsiliepimus apie savo darbą.	3,35	3,33
	12.7. Kai mano vadovas pateikia atsiliepimus apie mano darbą, jis atsižvelgia į mano jausmus.	3,07	
	12.8. Mano vadovas paprastai pateikia grįžtamąjį ryšį beprasmiškai (R).	3,23	
	12.9. Mano vadovas pateikdamas atsiliepimus apie darbo rezultatus nesugeba su žmonėmis elgtis labai gerai (R).	3,40	
	12.10. Mano vadovas yra taktiškas, kai pateikiami atsiliepimai apie darbo našumą.	3,61	
Palankūs atsiliepimai	12.11. Kai darbe atlieku gerą darbą, mano vadovė mane pagiria.	3,55	3,29
	12.12. Aš retai girdžiu pagyrimus iš vadovo (R).	2,93	
	12.13. Mano vadovas paprastai informuoja mane apie gerai atliktą darbą.	3,34	
	12.14. Dažnai gaunu teigiamą atsiliepimą iš mano vadovo.	3,33	

Atsižvelgiant į 16 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad respondentai aukščiausiai vertina organizacijos grįžtamojo ryšio kokybę (3,62), o žemiausiai – palankius atsiliepimus (3,29). Aukščiausiai įvertinti teiginiai rodo, kad darbuotojai vertina atsiliepimus, kuriuos gauna iš vadovo (3,90), gauti atsiliepimai padeda respondentams geriau atlikti savo darbą (3,75), atsiliepimai naudingi darbo našumui (3,66). Daugeliu atveju, respondentai neturėjo konkrečios nuomonės ir teiginius įvertino 3 balais – nei sutinku, nei nesutinku.

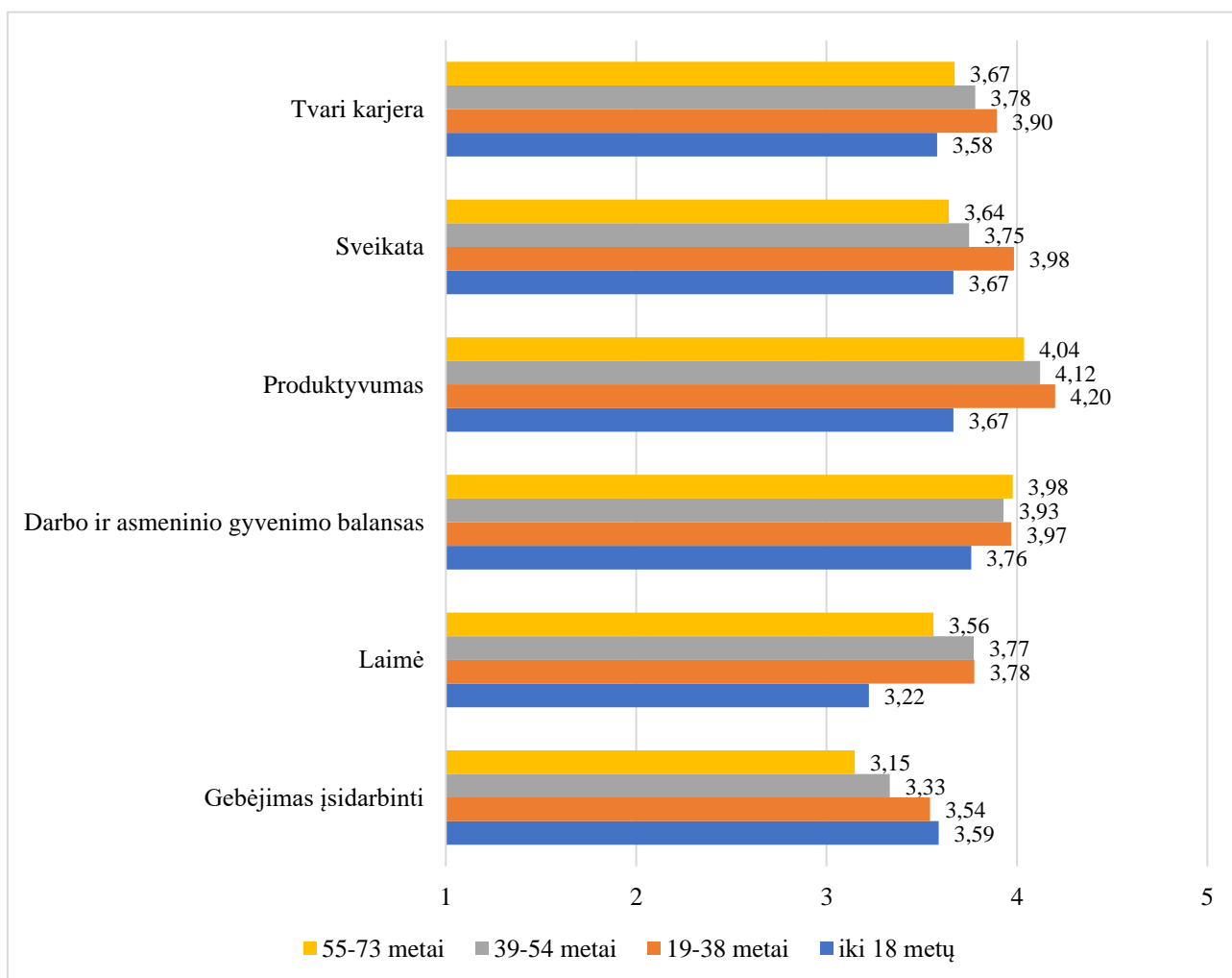
*Apibendrinant organizacijos atsakomybių sritis galima teigti, kad ugdymas, palaikanti darbo aplinka ir grįžtamasis ryšys darbuotojų yra įvertinti aukščiausiai. Organizacijos, atsižvelgiant į respondentų vertinimus, nėra lanksčios, ypač trūksta darbo vietos lankstumo.*

#### **4.5. Darbuotojo, organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas**

Siekiant palyginti kaip tam tikros demografinės charakteristikos nulemia respondentų atsakymų vertinimus, buvo atliktas tvarios darbuotojo karjeros, darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių

palyginimas pagal demografines charakteristikas. Kadangi mokslinės literatūros analizėje pastebima, jog dažniausiai minimi tvarią karjerą lemiantys veiksniai yra amžius, lytis, užimamos pareigos ir gebėjimas įsidarbinti (šiuo atveju paskutinis darbinės pozicijos keitimas), jie detaliam analizuojami toliau.

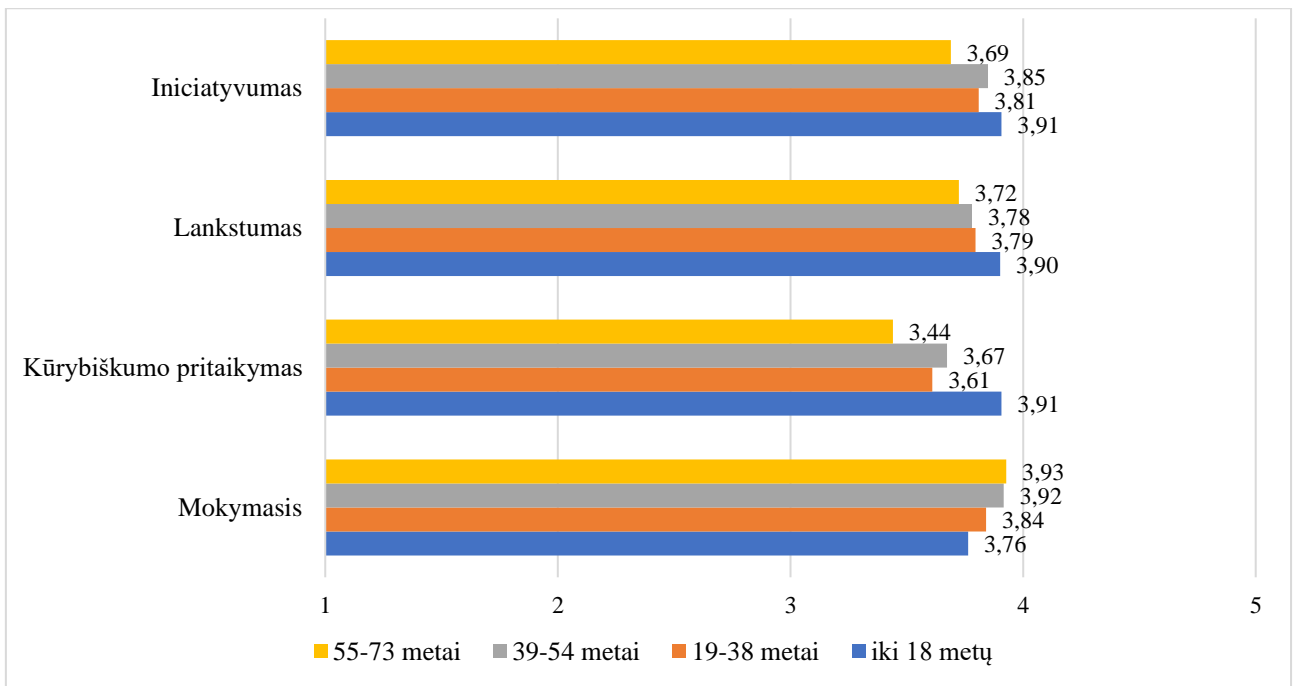
Kaip tvari karjera ir jos dimensijos priklauso nuo amžiaus, grafiškai pavaizduota žemiau esančiame 6 paveiksle.



**6 pav.** Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal amžių

Vertinant tvarios karjeros dimensijas pagal amžių, arba detaliau sakant pagal kartas, kadangi amžiaus grupės suskirstytos remiantis kartų skirstymu (subrendėliai, kūdikių bumo karta, X karta, tūkstantmečio karta, Z karta), 6 paveiksle pastebima, kad respondantai iki 18 metų (Z karta) yra mažiausiai patenkinti savo tvaria karjera (3,58). 19-38 metų respondantai (tūkstantmečio karta) aukščiausiai vertina savo tvarią karjerą (3,90), taip pat sveikatą (3,98), produktyvumą (4,20) ir laimę (3,78). Beveik visas tvarios karjeros dimensijas aukštai vertina ir 39-54 metų respondantai (kūdikių bumo karta). Jų pateikti atsakymai leidžia teigti, kad šios amžiaus grupės respondantai yra sveiki (3,75), produktyvūs (4,12), laimingi (3,77), jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (3,93). Svarbu paminėti tai, kad nors sveikatą, produktyvumą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei laimę respondantai vertina gerai, jie nepasitiki savo gebėjimu įsidarbinti, tai vyrauja visose kartose.

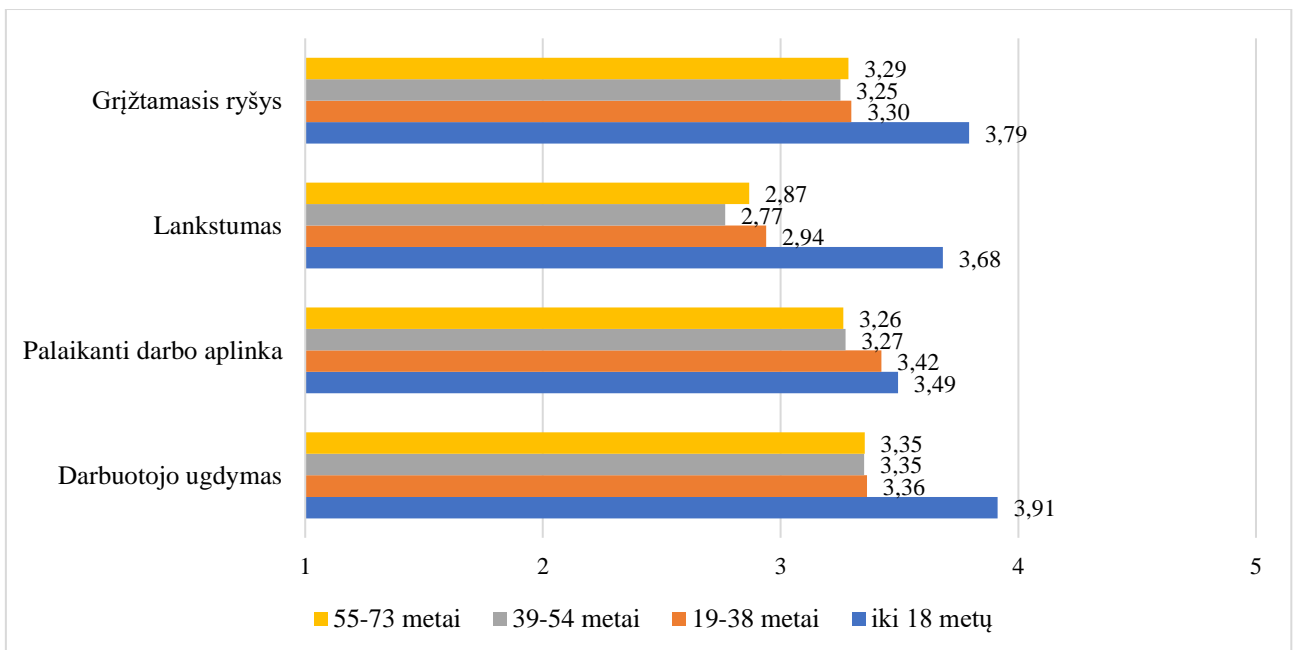
Kaip darbuotojo atsakomybių sritys priklauso nuo amžiaus, grafiškai pavaizduota žemiau esančiame 7 paveiksle.



**7 pav.** Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal amžių

Kaip matoma 7 paveiksle, kūrybiškumo pritaikymą, kurio įvertinimas tarp darbuotojo atsakomybių sričių buvo mažiausiais, žemiausiai vertina 55-73 metų (kūdikų bumo karta) ir 19-38 metų (tūkstantmečio karta) respondentai. Jie taip pat žemiausiai vertina savo iniciatyvumą ir lankstumą. Tiesa atsižvelgiant į mokymąsi, 55-73 metų amžiaus asmenys nurodė, kad jie labiausiai linkę mokytis (3,93). Iniciatyvumu (3,91), lankstumu (3,90) ir kūrybiškumo pritaikymu (3,91) labiausiai pasižymi respondentai iki 18 metų (Z karta). Deja, jie mažiausiai linkę mokytis (3,76).

Kaip organizacijos atsakomybių sritys priklauso nuo amžiaus, grafiškai pavaizduota žemiau esančiame 8 paveiksle.



**8 pav.** Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal amžių

Kaip matoma 8 paveiksle, organizacijos lankstumą, kurio įvertinimas tarp organizacijos atsakomybių sričių buvo mažiausiais, žemiausiai vertina 55-73 metų (kūdikių bumo karta) ir 39-54 metų (X karta) respondentai. Ryškiausiai pateiktais atsakymų vidurkiais išsiskiria respondentai iki 18 metų, jie aukščiausiai vertina organizacijų pateikiamą grįžtamąjį ryšį (3,79), lankstumą (3,68), palaikančią darbo aplinką (3,49) ir darbuotojų ugdymą (3,91). Vertinant organizacijos indėlį į darbuotojų ugdymą, rezultatai tarp 19-38, 39-54 ir 55-73 metų respondentų nesiskyrė. Panašūs šių amžiaus grupių įvertinimai yra ir apie grįžtamąjį ryšį bei palaikančią darbo aplinką.

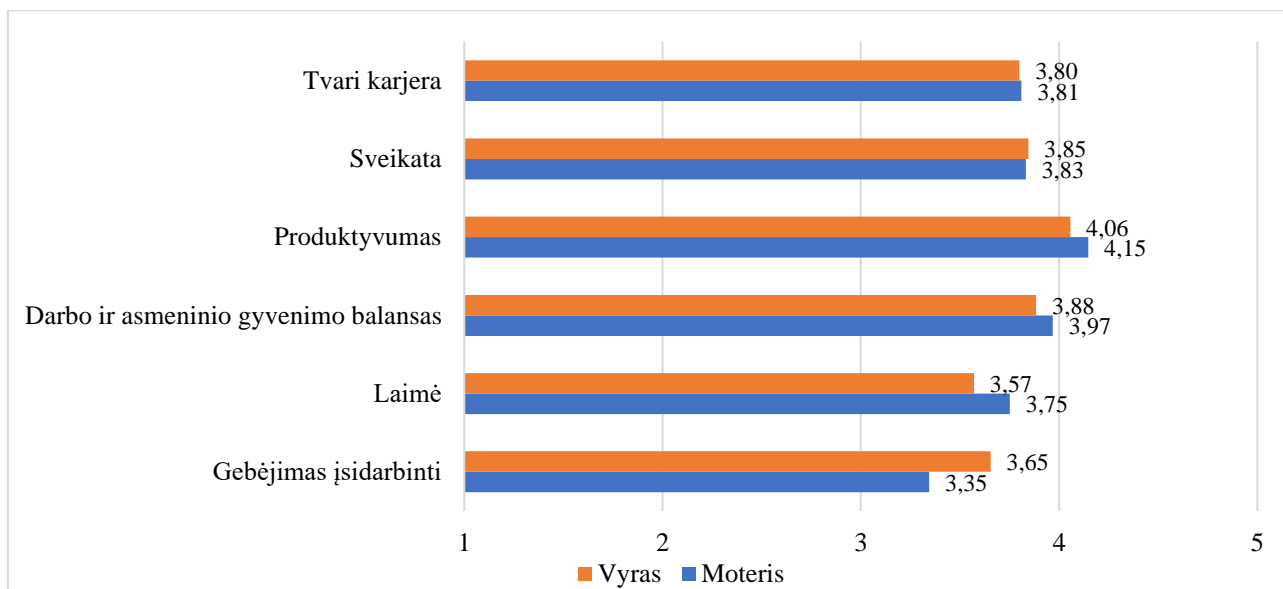
Siekiant nustatyti ar prieš tai įvardinti skirtumai pagal amžių iš tiesų yra statistiškai reikšmingi, buvo atliktas Kruskal Wallis poveikio darbuotojams vertinimo palyginimas priklausomai nuo amžiaus, kuris pateikiamas 17 lentelėje.

**17 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo amžiaus**

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai				Statistiniai rodikliai
	Jūsų amžius: Iki 18 metų	19-38 metai	39-54 metai	55-73 metai	
Gebėjimas įsidarbinti	224,94	236,33	193,29	151,17	<b>0,000</b>
Laimė	97,44	219,06	213,19	173,41	<b>0,001</b>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	176,39	207,38	203,1	208,25	0,871
Produktyvumas	131,94	217,56	203,19	189,25	<b>0,017</b>
Sveikata	172,78	228,39	193,02	175,93	<b>0,000</b>
Mokymasis	190,28	198,8	212,4	211,65	0,699
Kūrybiškumo pritaikymas	276,61	209,71	214,03	173,99	<b>0,019</b>
Lankstumas	245,28	212,84	199,94	19,93	0,396
Iniciatyvumas	235,28	205,56	217,53	182,59	0,171
Darbuotojo ugdymas	295,94	203,49	202,31	205,3	0,144
Palaikanti darbo aplinka	235,22	222,44	188,07	190,85	<b>0,036</b>
Organizacijos lankstumas	343,72	213,76	184,99	204,04	<b>0,001</b>
Grįžtamasis ryšys	312,39	209,9	193,58	202,63	<b>0,029</b>

Kaip matoma 17 lentelėje, nėra pastebimas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p > 0,05$ ) skirtingo amžiaus respondentams, vertinant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, mokymąsi, lankstumą ir darbuotojo ugdymą. Tačiau kitais atvejais pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai: 19-38 metų respondentai labiausiai išsiskiria gebėjimu įsidarbinti, jaučiama laime, produktyvumu, sveikata. Jie dažniau savo veiklose pritaiko kūrybiškumą. Asmenys iki 18 metų jaučia didžiausią organizacijos lankstumą, palaikančią darbo aplinką ir grįžtamąjį ryšį.

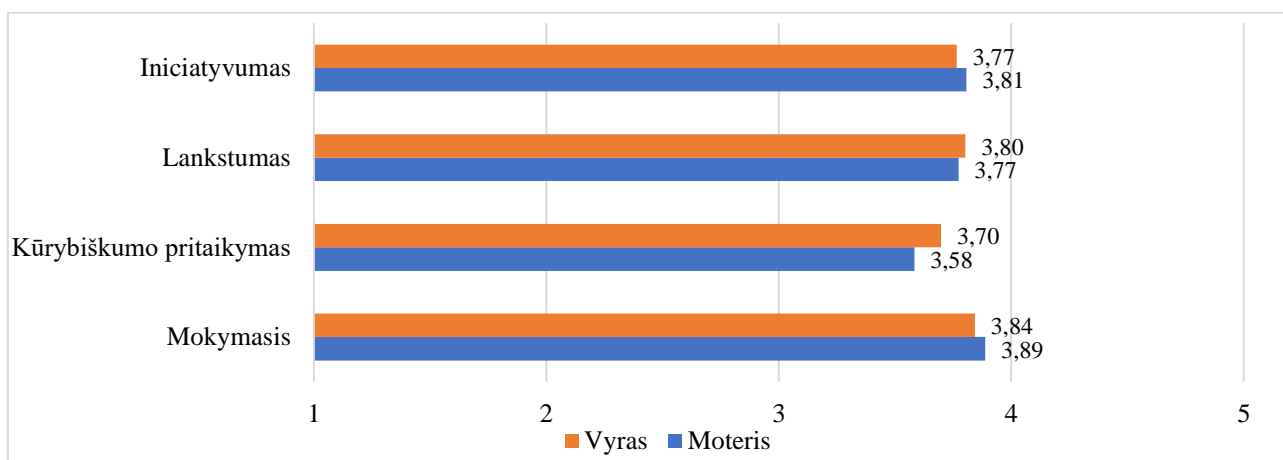
Kaip tvari karjera ir jos dimensijos priklauso nuo lyties, grafiškai pavaizduota žemiau esančiame 9 paveiksle.



**9 pav.** Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal lytį

Analizuojant vyrų ir moterų jaučiamą tvarią karjerą, 9 paveiksle matoma, kad nežymiau, bet labiau tvaria karjera yra patenkintos moterys (3,81), nei vyrai (3,80). Jos yra laimingesnė (3,75), produktyvesnė (4,15), labiau jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (3,97). Vyrai labiau pasitiki savimi kalbant apie gebėjimą įsidarbinti (3,65).

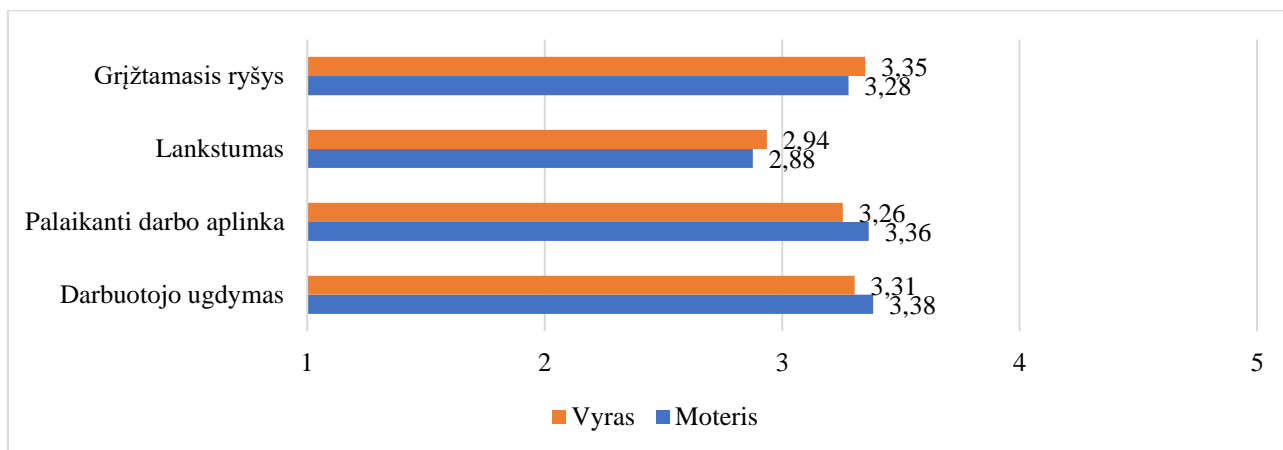
Kaip darbuotojo atsakomybių sritys priklauso nuo lyties, pavaizduota 10 paveiksle.



**10 pav.** Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal lytį

Analizuojant vyrų ir moterų pateiktus atsakymų rezultatus matoma, kad vyrai lankstumą (3,80) ir kūrybiškumo pritaikymą (3,70) vertina aukščiau nei moterys. Tačiau priešinga situacija yra lyginant mokymosi ir iniciatyvumo vidurkius. Moterys yra labiau linkusios mokytis (3,89) nei vyrai (3,84), taip pat pasižymi didesniu iniciatyvumu (3,81). Atsižvelgiant į bendrus vertinimus pastebima, kad tiek vyrai, tiek ir moterys kūrybiškumo pritaikymą vertina žemiausiai, mokymąsi – aukščiausiai.

Kaip organizacijos atsakomybių sritys priklauso nuo lyties, pavaizduota 11 paveiksle.

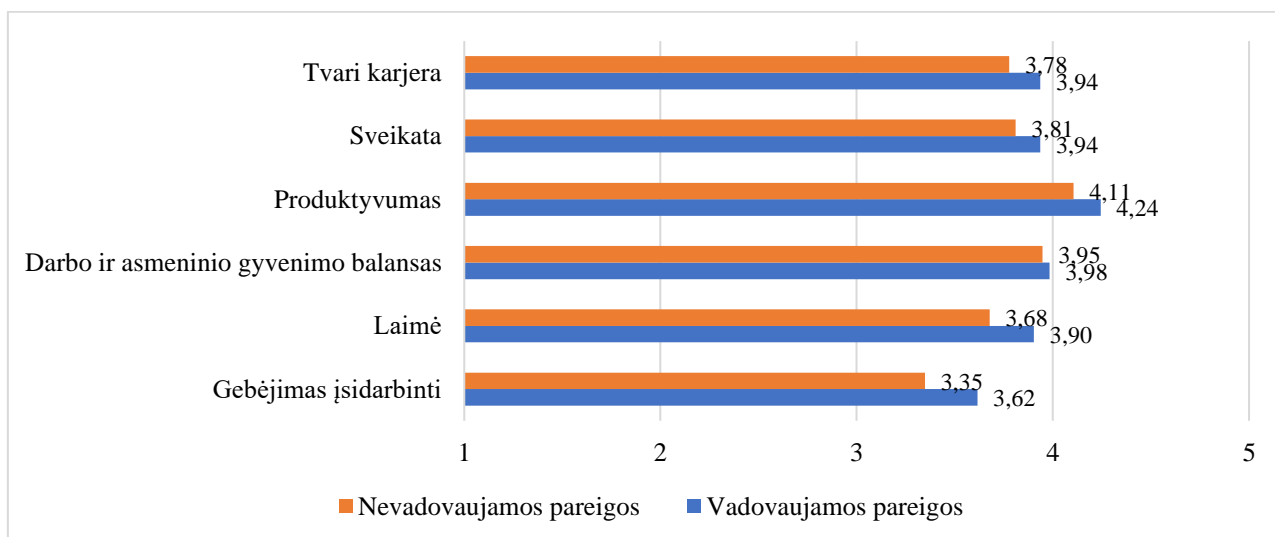


**11 pav.** Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal lytį

Analizuojant vyrų ir moterų pateiktus atsakymų rezultatus matoma, kad vyrai grįžtamąjį ryšį (3,35) ir lankstumą (2,94) vertina aukščiau nei moterys. Tačiau priešinga situacija yra lyginant palaikančios darbo aplinkos ir darbuotojo ugdymo vidurkius. Moterys yra labiau linkusios manyti, kad organizacija suteikia palaikančią darbo aplinką (3,36) nei vyrai (3,26), taip pat pasižymi, kad organizacijos labiau linkusios suteikti darbuotojams ugdymą (3,38). Atsižvelgiant į bendrus vertinimus pastebima, kad tiek vyrai, tiek ir moterys organizacijos lankstumą vertina žemiausiai.

Remiantis atliktu tyrimu pagal Mann-Whitney testą, analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal lytį (6 priedas), pastebima, kas moterų ir vyrų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tik vertinant gebėjimą įsidarbinti ir laimę ( $p < 0,05$ ). Vyrai pasižymi didesniu gebėjimu įsidarbinti. Moterys jaučiasi laimingesnės.

Kaip tvari karjera ir jos dimensijos priklauso nuo užimamų pareigų, pateikta 12 paveiksle.

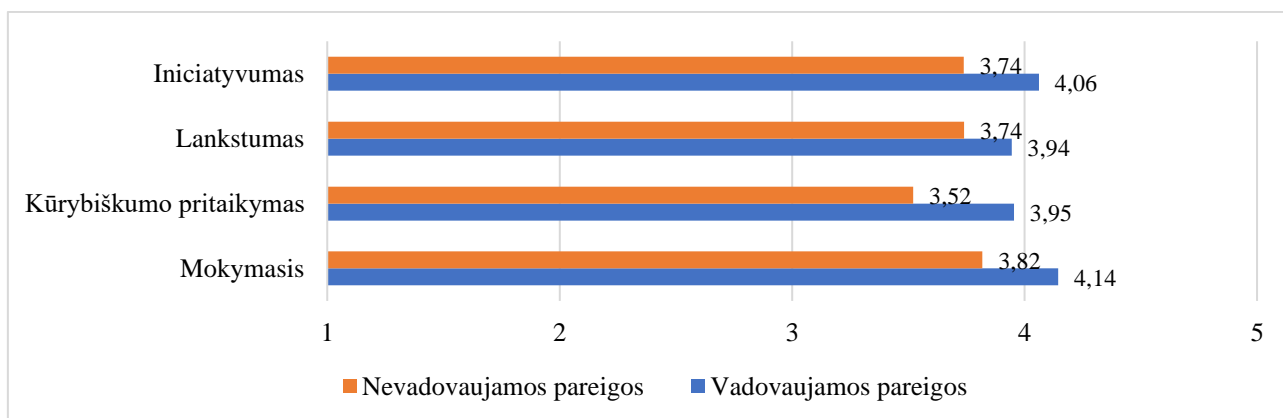


**12 pav.** Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal užimamas pareigas

Remiantis 12 paveiksle pateiktais tvrios karjeros vertinimo rezultatais pagal užimamas pareigas matoma, kad darbuotojai, užimantys vadovaujamas pareigas tvarią karjerą vertina aukščiau (3,94), nei nevadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai (3,78). Pastebima, kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai visas tvrios karjeros dimensijas vertina aukščiau. Jie yra sveikesni (3,94), produktyvesni (4,24), laimingesni (3,90), labiau geba įsidarbinti (3,62) bei jaučia darbo ir asmeninio

gyvenimo balansą (3,98). Tiesa, nors visas dimensijas jie vertina aukščiau, tiek vadovaujamas, tiek nevadovaujamas pareigas užimantys respondentai žemiausiai įvertino savo gebėjimą įsidarbinti.

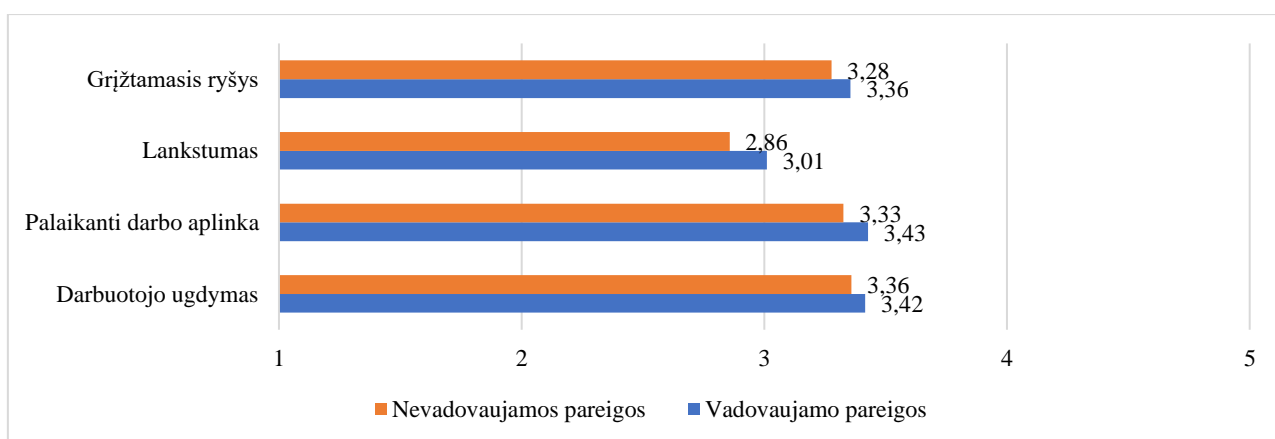
Kaip vadovaujamos ir nevadovaujamos pareigos lemia darbuotojo atsakomybių sritis, pateikta 13 paveiksle.



**13 pav.** Darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai pagal užimamas pareigas

Pagal 13 paveikslą matoma, kad vadovaujamas pareigas užimantys respondentai aukščiau vertina visas savo atsakomybių sritis, nei nevadovaujamas pareigas užimantys respondentai. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai iniciatyvesni (4,06), lankstesni (3,94), kūrybiškesni (3,95) ir labiau linkę mokytis (4,14).

Kaip vadovaujamos ir nevadovaujamos pareigos lemia organizacijos atsakomybių sritis, pateikta 14 paveiksle.



**14 pav.** Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal užimamas pareigas

Pagal 14 paveikslą matoma, kad vadovaujamas pareigas užimantys respondentai nežymiai aukščiau vertina visas organizacijų atsakomybių sritis, nei nevadovaujamas pareigas užimantys respondentai. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai teigia, kad organizacijos yra lankstesnės (3,01), labiau jaučiama palaikanti darbo aplinka (3,43), organizacijose daugiau dėmesio skiriama darbuotojo ugdymui (3,42) ir grįžtamajam ryšiui (3,36). Tiek vadovaujamas, tiek ir nevadovaujamas pareigas užimantys respondentai žemiausiai vertino organizacijų lankstumą.

Siekiant nustatyti ar vidurkių skirtumai pagal užimamas pareigas iš tiesų yra statistiškai reikšmingi, buvo atliktas Mann-Whitney poveikio darbuotojams vertinimo palyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų ir pateikiamas 18 lentelėje.

**18 lentelė.** Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai
	Taip	Ne	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ar užimate vadovaujamas pareigas?			
Gebėjimas įsidarbinti	246,49	195,87	<b>0,001</b>
Laimė	235,05	198,56	<b>0,014</b>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	212,89	203,76	0,534
Produktyvumas	224,42	201,05	0,059
Sveikata	220,67	201,94	0,147
Mokymasis	261,12	192,43	<b>0,000</b>
Kūrybiškumo pritaikymas	276,47	188,83	<b>0,000</b>
Lankstumas	248,01	195,51	<b>0,000</b>
Iniciatyvumas	262,81	192,04	<b>0,000</b>
Ugdymas	213,28	203,67	0,519
Palaikanti darbo aplinka	217,30	202,73	0,328
Organizacijos lankstumas	228,17	200,17	0,060
Grįžtamasis ryšys	218,84	202,37	0,268

Kaip matoma 18 lentelėje, vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vertinimai statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) skiriasi vertinant gebėjimą įsidarbinti, laimę, mokymąsi, kūrybiškumo pritaikymą, lankstumą, iniciatyvumą. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu gebėjimu įsidarbinti, jaučiasi laimingesni, jie daugiau laiko skiria savęs ugdymui ir mokymuisi, dažniau pritaiko kūrybiškumą, pasižymi didesniu lankstumu, yra iniciatyvesni.

Darbuotojų tvarios karjeros pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą įvertinimui pateikta 19 lentelė.

**19 lentelė.** Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą

Paskutinis darbinės pozicijos keitimas	Gebėjimas įsidarbinti	Laimė	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Produktyvumas	Sveikata	Tvari karjera
Mažiau nei prieš 1 metus	3,48	3,77	3,94	4,11	4,05	3,87
Prieš 1-2 metus	3,52	3,91	4,07	4,14	3,91	3,91
Prieš 3-4 metus	3,54	3,90	4,00	4,19	3,89	3,91
Prieš 5-6 metus	3,44	3,79	3,99	4,04	3,74	3,80
Prieš 7-10 metu	3,35	3,67	3,91	4,23	3,65	3,76
Daugiau nei prieš 10 metu	3,19	3,54	3,92	4,04	3,68	3,68
Niekada nekeičiau	3,40	3,63	3,90	4,20	3,83	3,79



Kaip matoma, tvarią karjerą aukščiausiai vertina prieš 1-2 metus (3,91) arba 3-4 metus (3,91) paskutinį kartą darbinę poziciją pakeitę respondentai. Lyginant tvarios karjeros dimensijas, aukščiausiai vertinamas produktyvumas (nuo 4,04 iki 4,23) ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas (nuo 3,90 iki 4,07), žemiausiai – gebėjimas įsidarbinti (nuo 3,19 iki 3,52). Gebėjimą įsidarbinti aukščiausiai vertina prieš 3-4 metus (3,54) darbinę poziciją pakeitę asmenys, o mažiausiai savo gebėjimu įsidarbinti pasitiki daugiau nei prieš 10 metų paskutinę darbinę poziciją pakeitę respondentai. Laimingiausiai save laiko prieš 1-2 metus paskutinę darbinę poziciją pakeitę asmenys (3,91), o prieš daugiau nei 10 darbą pakeitę asmenys priešingai, save laiko mažiausiai laimingais (3,54). Atsižvelgiant į sveikatos vertinimus, save sveikiausiai įvertino mažiau nei prieš metus darbinę poziciją pakeitę respondentai. Dažniausiai su sveikatos problemomis susiduria prieš 7-10 (3,65) ir daugiau nei prieš 10 metų (3,68) paskutinę darbinę poziciją pakeitę darbuotojai.

Darbuotojų atsakomybių sričių vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą pateikti 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Darbuotojo atsakomybių sritys pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą

Paskutinis darbinės pozicijos keitimas	Mokymasis	Kūrybiškumo pritaikymas	Lankstumas	Iniciatyvumas
Mažiau nei prieš 1 metus	3,84	3,66	3,79	3,80
Prieš 1-2 metus	3,98	3,66	3,84	3,87
Prieš 3-4 metus	3,82	3,58	3,82	3,91
Prieš 5-6 metus	3,84	3,68	3,79	3,78
Prieš 7-10 metu	4,05	3,75	3,86	3,88
Daugiau nei prieš 10 metu	3,90	<b>3,50</b>	<b>3,72</b>	3,77
Niekada nekeičiau	<b>3,81</b>	3,58	3,74	3,70

Pagal 20 lentelėje pateiktus duomenis pastebima, kad prieš 7-10 metų paskutinę darbinę poziciją keitę asmenys savo atsakomybių sritis vertina aukščiausiai. Jie labiausiai linkę mokytis (4,05), dažniausiai demonstruoja kūrybiškumo pritaikymą (3,75) ir lankstumą (3,86). Savo atsakomybių sritis mažiausiai įgyvendina daugiau nei prieš 10 metų paskutinę darbinę poziciją keitę, arba niekada darbinės pozicijos nekeitę respondentai. Jie pasižymi mažiausiu lankstumu, iniciatyvumu, kūrybiškumo pritaikymu, mažiau laiko skiria mokymuisi.

Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą pateikti 21 lentelėje.

**21 lentelė.** Organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą

Paskutinis darbinės pozicijos keitimas	Darbuotojo ugdymas	Palaikanti darbo aplinka	Lankstumas	Grįžtamasis ryšys
Mažiau nei prieš 1 metus	3,35	3,43	2,94	3,24
Prieš 1-2 metus	3,41	3,43	2,92	3,33
Prieš 3-4 metus	3,26	3,35	2,86	3,30
Prieš 5-6 metus	3,40	3,28	3,07	3,31
Prieš 7-10 metu	3,28	3,24	2,64	3,28
Daugiau nei prieš 10 metu	3,27	3,20	2,82	3,23
Niekada nekeičiau	3,53	3,43	2,93	3,36

Pagal 21 lentelėje pateiktus duomenis pastebima, kad prieš niekada darbinės pozicijos nekeitę asmenys organizacijos atsakomybių sritis vertina aukščiausiai. Jie aukščiau linę vertinti darbuotojo ugdymą (3,53), palaikančią darbo aplinką (3,43), organizacijos lankstumą (3,93) ir grįžtamąjį ryšį (3,36). Organizacijos atsakomybių sritis žemiausiai vertina prieš 7-10 metų paskutinę darbinę poziciją keitę respondentai. Pasak jų, organizacijos mažiausiai dėmesio skiria darbuotojų ugdymui, demonstruoja mažiausią lankstumą, rečiausiai pateikia grįžtamąjį ryšį ir mažiausiai jaučiama palaikanti darbo aplinka.

Nagrinėjant poveikio darbuotojams vertinimą pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimą (žr. 7 priedas) nustatyta, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra vertinant savo gebėjimą įsidarbinti, laimę bei sveikatą. Didžiausią gebėjimą įsidarbinti turi prieš 3-4 ir 5-6 metus darbinę poziciją keitę respondentai. Jie taip pat yra laimingiausi. Atsižvelgiant į sveikatos vertinimą matoma, kad sveikiausiai save laiko prieš 1-2 metus darbinę poziciją pakeitę asmenys.

Kodėl buvo paskutinį kartą keistos darbuotojų darbinės pozicijos ir kaip tai susiję su tvarios karjeros dimensijomis, pateikta 22 lentelėje.

**22 lentelė.** Tvarios karjeros dimensijų vidurkiai pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis

Darbinės pozicijos keitimo priežastis	Gebėjimas įsidarbinti	Laimė	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Produktyvumas	Sveikata	Tvari karjera
Tapau vadovu, turinčiu pavaldinių (prieš tai buvau darbuotojas)	3,58	3,87	3,97	4,29	3,82	3,91
Tapau aukštesniu vadovu (prieš tai jau buvau vadovas)	3,74	4,08	4,16	4,44	4,13	4,11
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje	3,33	3,70	3,95	4,10	3,89	3,79
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje	3,34	3,65	4,01	4,07	3,79	3,77
Pradėjau užsiimti savarankiška veikla	3,63	4,03	3,92	4,50	3,88	3,99
Kitas variantas	3,51	3,94	4,01	4,03	3,84	3,87

Respondentai, paskutinį kartą darbinę poziciją keitę dėl kad tapo aukštesniais vadovais (prieš tai jau buvo vadovais), tvarią karjerą įvertino aukščiausiai (4,11). Jie teigia, kad yra sveiki (4,13), produktyvūs (4,44), laimingi (4,08), geba įsidarbinti (3,74), jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (4,16). Šiek tiek žemesniais, tačiau vis tiek ganau aukštai balais savo tvarią karjerą ir jos dedamąsias įvertino respondentai, pradėję užsiimti savarankiška veikla (3,99). Savo karjera mažiausiai patenkinti asmenys, perėję iš vieno padalinio į kitą padalinę kitoje organizacijoje (3,77) arba toje pačioje organizacijoje (3,79). Jie žemiausiai vertina savo gebėjimus įsidarbinti ir laimę.

Kaip darbuotojo atsakomybių sričių vidurkiai priklauso nuo darbinės pozicijos keitimo priežasties, pateikta 23 lentelėje.

**23 lentelė.** Darbuotojo atsakomybių sritys pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis

Darbinės pozicijos keitimo priežastis	Mokymasis	Kūrybiškumo pritaikymas	Lankstumas	Iniciatyvumas
Tapau vadovu, turinčiu pavaldinių (prieš tai buvau darbuotojas)	4,11	3,92	3,99	4,02
Tapau aukštesniu vadovu (prieš tai jau buvau vadovas)	4,20	4,11	4,05	4,20
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje	3,82	3,55	3,75	3,80
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje	3,87	3,52	3,71	3,72
Pradėjau užsiimti savarankiška veikla	4,13	3,86	3,86	4,02
Kitas variantas	3,98	3,63	3,84	3,85

Taip pat kaip vertinant tvarią karjerą, darbuotojų atsakomybių sritis aukščiausiai vertina asmenys, darbinę poziciją pakeitę dėl to, kad tapo aukštesniais vadovais (prieš tai jau buvo vadovais). Jie aukščiausiai vertina visas darbuotojo atsakomybių sritis. Tad galima teigti, kad asmenys, tapę aukštesniais vadovais, labiau linkę mokytis (4,20), yra lankstesni (4,05), iniciatyvesni (4,20) ir kūrybiškesni (4,11). Mažiausiai šiomis atsakomybėmis pasižymi respondentai, darbinę poziciją pakeitę dėl to, kad pradėjo užsiimti savarankiška veikla.

**24 lentelė.** Organizacijos atsakomybių sritys pagal darbinės pozicijos keitimo priežastis

Darbinės pozicijos keitimo priežastis	Darbuotojo ugdymas	Palaikanti darbo aplinka	Lankstumas	Grįžtamasis ryšys
Tapau vadovu, turinčiu pavaldinių (prieš tai buvau darbuotojas)	3,40	3,42	2,91	3,37
Tapau aukštesniu vadovu (prieš tai jau buvau vadovas)	3,47	3,58	3,01	3,38
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje	3,37	3,32	2,77	3,33
Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje	3,26	3,26	2,91	3,24
Pradėjau užsiimti savarankiška veikla	3,58	3,82	3,13	3,26
Kitas variantas	3,52	3,52	3,04	3,24

Atsižvelgiant į 24 lentelę, matoma, kad organizacijos atsakomybių sritis aukščiausiai vertina asmenys, darbinę poziciją pakeitę dėl to, kad tapo aukštesniais vadovais (prieš tai jau buvo vadovais) arba pradėjo užsiimti savarankiška veikla. Jie aukščiausiai vertina visas organizacijos atsakomybių sritis. Tad galima teigti, kad asmenys, tapę aukštesniais vadovais ir pradėję dirbti savarankiškai labiau linkę manyti, kad organizacijos investuoja į darbuotojų ugdymą, daugiau laiko skiria grįžtamajam ryšiui, palaikančios darbo aplinkos kūrimui bei lankstumo darbuotojams suteikimui. Mažiausiai šiomis organizacijos atsakomybėmis patenkinti respondentai, darbinę poziciją pakeitę dėl to, kad perėjo iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal paskutinės darbinės pozicijos keitimo priežastis (9 priedas), nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbinės pozicijos keitimo priežasčių ir laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, sveikatos, ugdymo, palaikančios darbo aplinkos, grįžtamojo ryšio ir organizacijos lankstumo. Gebėjimu įsidarbinti labiau pasitiki aukštesniais

vadovais tapę respondentai, jie taip pat pasižymi didesniu produktyvumu, daugiau dėmesio skiria mokymuisi, dažniau savo veikloje pritaiko kūrybiškumą. Jie yra lanksčiausi ir dažniausia parodo iniciatyvą.

Kaip darbo krūvis lemia tvarią karjerą, darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis, pateikta 9 priede. Atsižvelgiant į duomenis 9 priede, vertinant tvarią karjerą, respondentai, dirbantys pilnu etatu tvarios karjeros dimensijas: laimę (3,73), darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (3,96) įvertino aukščiausiai. Savo gebėjimu įsidarbinti (3,60) labiausiai pasitiki 0,5 etato dirbantys asmenys. Didžiausiu produktyvumu (4,23) pasižymi didesniu nei 1 etatu dirbantys darbuotojai. Mažiausiai laimingi (3,19) jaučiasi 0,25 etato dirbantys asmenys, jie taip pat blogiausiai įvertino darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (3,58), produktyvumą (3,25) ir sveikatą (3,25). Vertinant darbuotojų atsakomybių sritis pastebima, kad 0,5 etato dirbantys respondentai aukščiausiai įvertino savo lankstumą (3,86) ir kūrybiškumo pritaikymą (3,67). Iniciatyva (3,83) labiausiai išsiskiria pilnu etatu dirbantys asmenys. Daugiausia laiko ir pastangų mokymuisi (4,00) skiria daugiau nei vienu etatu dirbantys respondentai. Taip pat kaip vertinant tvarią karjerą, tai ir darbuotojo atsakomybių sričių vertinime mažiausi vidurkiai pastebimi 0,25 etatu dirbantiems asmenims. Jie mažiausiai dėmesio skiria mokymuisi (3,10), rečiausiai pritaiko kūrybiškumą (2,98), demonstruoja lankstumą (3,28) ir iniciatyvumą (3,00). Organizacijos atsakomybių sričių vertinimas atskleidė tai, kad organizacijomis labiausiai patenkinti 0,5 etato dirbantys respondentai. Atsižvelgiant į vidurkius galima teigti, kad šiems asmenims yra suteikiamas didžiausias lankstumas (3,74), dažniausiai pateikiamas grįžtamasis ryšys (3,64), jie labiausiai jaučia palaikančią darbo aplinką (3,79). Organizacijos 0,5 etato ir didesniu nei vienu etatu dirbantiems darbuotojams suteikia didžiausias ugdymosi galimybes. 0,25 etato dirbantys darbuotojai žemiausiai įvertino savo organizacijos atsakomybių sritis.

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal esamą darbo krūvį (10 priedas), nustatyta, kad priklausomai nuo skirtingo darbo krūvio, vertinant produktyvumą, lankstumą, iniciatyvumą, darbuotojo ugdymą, palaikančią darbo aplinką ir organizacijos lankstumą, yra statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ). Didesniu nei 1 etatu dirbantys respondentai pasižymi aukščiausiu produktyvumu, jaučia didžiausią darbuotojų ugdymą bei lankstumą. 0,5 etato dirbantys asmenys yra lanksčiausi, taip pat pasižymi dideliu iniciatyvumu, teigia, kad organizacijos skiria pakankamai dėmesio darbuotojų ugdymui.

Nagrinėjant poveikio darbuotojams vertinimą pagal išsilavinimą, darbo stažą, darbo sutartį, šeimyninę padėtį ir vaikų turėjimą, nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo.

*Apibendrinant darbuotojo, organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas, galima teigti, kad jos labiausiai priklauso nuo amžiaus, lyties, užimamų pareigų, paskutinės darbinės pozicijos keitimo ir jo priežasties. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai, moterys labiau nei vyrai, paskutinę darbinę poziciją pakeitę, dėl to, kad tapo aukštesniais vadovai respondentai, vertinant tiek tvarią karjerą, tiek organizacijos ir darbuotojo atsakomybių sritis, jas įvertino aukščiau. Atsižvelgiant į amžiaus grupes, respondentai iki 18 metų, organizacijos ir darbuotojo atsakomybių sritis įvertino aukščiausiai, tuo tarpu tvarios karjeros dimensijas – žemiausiai. Jas aukščiausia vertina 19-38 metų respondentai. Atlikus Kruskal-Wallis bei Mann-Whitney testus ir išanalizavus poveikio darbuotojams vertinimo palyginimą skirtingose demografinėse respondentų charakteristikose, nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai, labiausiai susiję su amžiumi, užimamomis pareigomis, darbo krūviu, paskutinės darbinės pozicijos keitimu ir jo priežastimis.*

#### **4.6. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir darbuotojo bei organizacijos atsakomybių sričių formuojant tvarią darbuotojo karjerą koreliacija**

Siekiant nustatyti sąsajas tarp atskirų tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir darbuotojo bei organizacijos atsakomybių sričių, apskaičiuoti koreliacijos koeficientai pateikiami 25 ir 26 lentelėse.

Tvari karjera statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visomis darbuotojo atsakomybėmis. Dominuoja silpnas (nuo  $r < 0,2$  iki  $r < 0,4$ ) arba vidutinio stiprumo (nuo  $r < 0,4$  iki  $r < 0,7$ ) ryšys. Tvari karjera statistiškai stipriausiai koreliuoja darbo ir asmeninio gyvenimo subdimensija – asmeniniu požiūriu ( $r = 0,549$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai su lankstumu ( $r = 0,318$ ,  $p < 0,01$ ) ir produktyvumu ( $r = 0,329$ ,  $p < 0,01$ ). Taigi, darbuotojai bus labiau patenkinti savo tvaria karjera, didėjant atskirų darbuotojo atsakomybių sričių raiškai.

Darbuotojo gebėjimas įsidarbinti statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis darbuotojo atsakomybių sritimis. Tačiau dominuoja silpnas (nuo  $r < 0,2$  iki  $r < 0,4$ ) ryšys. Darbuotojų gebėjimas įsidarbinti statistiškai stipriausiai koreliuoja su kūrybiškumo pritaikymu ( $r = 0,339$ ,  $p < 0,01$ ) ir lankstumu ( $r = 0,339$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai su mokymosi atsakomybės sritimi ( $r = 0,216$ ,  $p < 0,01$ ). Taigi, matoma, kad didėjant darbuotojo atsakomybių sričių raiškai, didėja darbuotojo gebėjimas įsidarbinti, tačiau iš esmės šis ryšys yra silpnas.

Darbuotojo laimė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visomis darbuotojo atsakomybių sritimis, tačiau dominuoja labai silpnas ( $r < 0,2$ ) arba (nuo  $r < 0,2$  iki  $r < 0,4$ ) silpnas ryšys. Laimė statistiškai stipriausiai koreliuoja su iniciatyvumu ( $r = 0,276$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai su kūrybiškumo pritaikymu ( $r = 0,181$ ,  $p < 0,01$ ) ir lankstumo subdimensija „elgesio lankstumas“ ( $r = 0,181$ ,  $p < 0,01$ ). Taigi, darbuotojai jausis laimingesni, didėjant atskirų darbuotojo atsakomybių sričių raiškai, tačiau, ryšys yra silpnas.

Darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis darbuotojo atsakomybių sritimis ir dominuoja silpnas ryšys. Statistiškai stipriausiai koreliuoja su mokymosi atsakomybės sritimi ( $r = 0,349$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai su elgesio lankstumu ( $r = 0,261$ ,  $p < 0,01$ ). Taigi darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas didės, jeigu didės ir atskirų darbuotojo atsakomybių sričių raiška.

Darbuotojų produktyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis darbuotojo atsakomybių sritimis, vyrauja silpnas ryšys. Produktyvumas statistiškai stipriausiai koreliuoja su iniciatyvumu ( $r = 0,369$ ,  $p < 0,01$ ), silpniausiai su elgesio lankstumu ( $r = 0,272$ ,  $p < 0,01$ ). Taigi matome, kad didėjant darbuotojo atsakomybių sričių raiškai, didėja ir darbuotojo produktyvumas.

Darbuotojo sveikata statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visomis darbuotojo atsakomybių sritimis, tačiau dominuoja labai silpnas ( $r < 0,2$ ) ryšys. Sveikata statistiškai stipriausiai koreliuoja su iniciatyvumu ( $r = 0,187$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai su elgesio lankstumu ( $r = 0,144$ ,  $p < 0,01$ ) Taigi, darbuotojai jausis sveikesni, didėjant atskirų darbuotojo atsakomybių sričių raiškai.

Analizuojant atskirų tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajas (žr. 26 lentelė), išryškėja kitos tendencijos, kurios susijusios su statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvimu.

**25 lentelė. Koreliacija tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir darbuotojo atsakomybių sričių**

	1.	2.	2.1.	2.2.	3.	4.	4.1.	4.2.	5.	6.	7.	8.	9.	9.1.	9.2.	10.
1. Tvari karjera																
2. Gebėjimas įsidarbinti	,494**															
2.1. Vidinis įsidarbinimas	,371**	,630**														
2.2. Išorinis įsidarbinimas	,448**	,776**	,348**													
3. Laimė	,547**	,274**	,195**	,253**												
4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	,497**	,245**	,187**	,244**	,285**											
4.1. Asmeninis požiūris	,549**	,280**	,210**	,281**	,255**	,698**										
4.2. Aplinkinių vertinimas	,540**	,211**	,164**	,209**	,273**	,897**	,523**									
5. Produktyvumas	,329**	,284**	,188**	,287**	,241**	,362**	,341**	,348**								
6. Sveikata	,342**	,216**	,164**	,195**	,298**	,231**	,166**	,230**	,303**							
7. Mokymasis	,363**	,216**	,134**	,224**	,217**	,349**	,314**	,330**	,313**	,172**						
8. Kūrybiškumo pritaikymas	,350**	,339**	,257**	,319**	,181**	,271**	,259**	,258**	,323**	,179**	,415**					
9. Lankstumas	,318**	,339**	,242**	,329**	,215**	,311**	,302**	,296**	,336**	,155**	,363**	,516**				
9.1. Įgūdžių lankstumas	,391**	,315**	,167**	,349**	,209**	,322**	,301**	,300**	,342**	,149**	,402**	,459**	,759**			
9.2. Elgesio lankstumas	,494**	,300**	,270**	,248**	,181**	,261**	,264**	,254**	,272**	,144**	,290**	,470**	,780**	,461**		
10. Iniciatyvumas	,371**	,328**	,232**	,318**	,276**	,279**	,291**	,254**	,369**	,187**	,396**	,507**	,560**	,490**	,503**	

\*\*p<0,01

**26 lentelė. Koreliacija tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir organizacijos atsakomybių sričių**

	1.	2.	2.1.	2.2.	3.	4.	4.1.	4.2.	5.	6.	7.	8.	9.	9.1.	9.2.	9.3.	10.	10.1.	10.2.	10.3.
1.Tvari karjera																				
2. Gebėjimas įsidarbinti	,494**																			
2.1. Vidinis įsidarbinimas	,371**	,630**																		
2.2. Išorinis įsidarbinimas	,448**	,776**	,348**																	
3. Laimė	,547**	,274**	,195**	,253**																
4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	,497**	,245**	,187**	,244**	,285**															
4.1. Asmeninis požiūris	,549**	,280**	,210**	,281**	,255**	,698**														
4.2. Aplinkinių vertinimas	,540**	,211**	,164**	,209**	,273**	,897**	,523**													
5. Produktyvumas	,203**	,284**	,188**	,287**	,241**	,362**	,341**	,348**												
6. Sveikata	,238**	,216**	,164**	,195**	,298**	,231**	,166**	,230**	,303**											
7. Ugdymas	,106**	,234**	,228**	,193**	,113**	,187**	,189**	,178**	,111**	,128**										
8. Palaikanti darbo aplinka	,094**	,241**	,239**	,185**	,210**	,156**	,166**	,153**	,137**	,137**	,521**									
9. Organizacijos lankstumas	,092*	,155**	,163**	,128**	0,040	0,047	0,073	0,047	0,060	0,053	,296**	,319**								
9.1. Darbo laiko lankstumas	,214**	,128**	,145**	,107**	0,016	0,065	0,073	0,067	0,060	0,054	,248**	,275**	,808**							

	1.	2.	2.1.	2.2.	3.	4.	4.1.	4.2.	5.	6.	7.	8.	9.	9.1.	9.2.	9.3.	10.	10.1.	10.2.	10.3.
9.2. Darbo vietas lankstumas	,224**	,114**	,094*	,103**	0,034	- 0,041	- 0,001	- 0,040	0,002	0,057	,194**	,229**	,623**	,483**						
9.3. Kultūros lankstumas	,171**	,142**	,175**	,103**	0,056	0,037	0,059	0,037	0,060	0,029	,302**	,311**	,466**	,243**	,259**					
10. Grīžtamaisis ryšys	,239**	,243**	,250**	,181**	,103**	,159**	,191**	,140**	,125**	,139**	,387**	,362**	,253**	,199**	,207**	,272**				
10.1. Grīžtamojo ryšio kokybē	1,000	,203**	,204**	,154**	,165**	,211**	,216**	,190**	,182**	,119**	,411**	,490**	,261**	,207**	,148**	,328**	,454**			
10.2. Grīžtamojo ryšio pateikimas	,494**	,140**	,134**	,107**	,175**	,207**	,215**	,192**	,135**	0,061	,351**	,468**	,239**	,187**	,119**	,289**	,358**	,583**		
10.3. Palankūs atsīliepimai	,371**	,251**	,282**	,181**	,138**	,179**	,179**	,165**	,143**	,173**	,357**	,342**	,218**	,179**	,168**	,247**	,679**	,388**	,336**	

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



Tvari karjera statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visomis organizacijos atsakomybių sritimis, išskyrus grįžtamojo ryšio subdimensija – grįžtamojo ryšio kokybe. Dominuoja labai silpnas, silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Tvari karjera statistiškai stipriausiai koreliuoja su darbo ir grįžtamojo ryšio subdimensija – grįžtamojo ryšio pateikimu ( $r=0,494$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su organizacijos lankstumu ( $r=0,092$ ,  $p<0,05$ ) ir palaikančia darbo aplinka ( $r=0,094$ ,  $p<0,01$ ).

Gebėjimas įsidarbinti statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visoms organizacijos atsakomybių sritimis, nors vyrauja labai silpnas arba silpnas ryšys. Statistiškai stipriausiai koreliuoja su palankių atsiliepimų subdimensija ( $r=0,251$ ,  $p<0,01$ ), silpniausiai su darbo vietos subdimensija ( $r=0,111$ ,  $p<0,01$ ).

Laimė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi visomis organizacijos atsakomybių sritimis, išskyrus lankstumu, vyrauja labai silpnas arba silpnas ryšys. Stipriausiai statistiškai koreliuoja su palaikančia darbo aplinka ( $r=0,210$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su ugdymu ( $r=0,113$ ,  $p<0,01$ ) Taigi matyti, kad didėjant organizacijos atsakomybių sričių raiškai, išskyrus lankstumui, didėja darbuotojo laimė.

Darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis, išskyrus lankstumą, organizacijos atsakomybių sritimis, dominuoja labai silpnas ir silpnas ryšys. Statistiškai stipriausiai koreliuoja su grįžtamojo ryšio kokybės subdimensija ( $r=0,211$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su palaikančia darbo aplinka ( $r=0,156$ ,  $p<0,01$ ). Taigi darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas didės, jeigu didės ir ugdymo, palaikančios darbo aplinkos, grįžtamojo ryšio raiška.

Produktyvumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visomis, išskyrus lankstumą, organizacijos atsakomybių sritimis, vyrauja labai silpnas ryšys. Stipriausiai statistiškai produktyvumas koreliuoja su grįžtamojo ryšio kokybės subdimensija ( $r=0,182$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su ugdymu ( $r=0,111$ ,  $p<0,01$ ) Taigi matyti, kad didėjant organizacijos atsakomybių sričių raiškai, išskyrus lankstumą, didėja darbuotojo produktyvumas.

Sveikatos būklė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi visomis, išskyrus lankstumą ir grįžtamojo ryšio pateikimą, organizacijos atsakomybių sritimis, tačiau ryšys labai silpnas. Statistiškai stipriausiai koreliuoja su palankių atsiliepimų subdimensija ( $r=0,173$ ,  $p<0,01$ ), silpniausiai – su grįžtamojo ryšio kokybės subdimensija ( $r=0,119$ ,  $p<0,01$ ).

#### **4.7. Mokslinė diskusija**

Atlikto magistro darbo tikslas buvo atskleisti darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Išanalizuota mokslinė literatūra atskleidė, kad autoriai nesutaria dėl tvarios darbuotojo karjeros sampratos. Newman'as (2011) tvarią karjerą lygino su žmonių kapitalo išlaikymu ir stiprinimu. Greenhaus'as ir Kossek'as (2014) tvarios karjeros apibrėžimą pateikė kaip ilgalaikio individualaus ir organizacinio reikšmingumo skatinimą, priklausantį nuo lankstumo, energijos atsinaujinimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo darnos. Valcour (2015) nuomone, tvari karjera yra asmens lavėjimas, augimas, susijęs su karjeros išteklių išsaugojimu ir atnaujinimu. Šiame magistro baigiamajame darbe pasirinktas Hauw ir Greenhaus (2015) sąvokos apibrėžimas, reziumuojant, kad tvari karjera yra suprantama kaip sveiki, produktyvūs, laimingi, darbingi visą laikotarpį ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą jaučiantys darbuotojai. Remiantis pasirinkta tvarios karjeros samprata, galima teigti, kad ji susideda iš penkių dimensijų: gebėjimo įsidarbinti, darbuotojo sveikatos, darbuotojo produktyvumo, laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

Mokslinės literatūros analizė apie tvarios karjeros formavimo problematiką, tvarios karjeros sampratą, požiūrio į tvarią karjerą elementus bei tvarios karjeros dimensijas leido išskirti esmines darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis. Darbuotojo atsakomybių sritys – mokymasis, iniciatyvumas, lankstumas ir kūrybiškumo pritaikymas; organizacijos atsakomybių sritys – ugdymas, palaikanti darbo aplinka, lankstumas, grįžtamasis ryšys ir tvarios darbuotojo karjeros dimensijos – gebėjimas įsidarbinti, laimė, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, produktyvumas, sveikata. Pagal išskirtas tvarios karjeros dimensijas, darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis buvo parengtas darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajų su tvaria darbuotojo karjera modelis. Tyrimo metu buvo atliekamas organizacijos ir darbuotojo atsakomybių sričių sąsajų su tvaria darbuotojo karjera vertinimas.

Įvertinus visų respondentų atsakymų vidurkius nustatyta, kad darbuotojai savo tvarią karjerą vertina gerai, bendras tvarios darbuotojo karjeros vidurkis – 3,81. Lietuvos darbuotojų nuomone, jų produktyvumas (4,13) ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas (3,95) yra geras, tad jie jaučia galintys pakankamai laiko skirti savo asmeniniam gyvenimui, nepakenkdami ir darbinei veiklai. Tiesa, nors respondentų teigimu, jų produktyvumas (4,13), sveikata (3,83), laimė (3,72) ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas (3,95) yra geri, gebėjimas įsidarbinti vis dar problemiškas, jį darbuotojai vertina 3,40. Gauti tyrimo rezultatai sutampa su Rothwell ir Arnold (2007) tyrimo rezultatais, kur teigiama, kad darbuotojai ypač dažnai patiria sunkumą, norėdami įsidarbinti.

Išanalizavus Lietuvos darbuotojų anketų atsakymus nustatyta, kad stipriausiais koreliacinis ryšys, vertinant tvarios darbuotojo karjeros dimensijas ir darbuotojo atsakomybių sritis, yra tarp darbuotojo produktyvumo ir iniciatyvumo, išorinio įsidarbinimo ir įgūdžių lankstumo, produktyvumo ir įgūdžių lankstumo. Silpniausias koreliacinis ryšys yra tarp vidinio įsidarbinimo ir mokymosi, sveikatos ir įgūdžių lankstumo. Rezultatai rodo, kad kuo didesnis darbuotojo iniciatyvumas ir įgūdžių lankstumas, tuo didesnis ir jo produktyvumas bei išorinio įsidarbinimo gebėjimas. Tai patvirtina ir mokslininkų atlikti tyrimai, kuriuose teigiama, kad iniciatyva pasižymintys darbuotojai išsiskiria nuolatiniu dalyvavimu įvairiuose veiklose, atkaklumu ieškant įvairių sprendimų, jie įvertina ir bando pasinaudoti visomis atsirandančiomis galimybėmis ( Herrmann, Felfe, 2014). Įgūdžių lankstumas, pasak Camps ir kt. (2016), padeda darbuotojams kovoti su kintančia darbo aplinka, kadangi lankstūs darbuotojai gali įgyvendinti įvairias strategijas, kurios būtinos konkurenciniams poreikiams tenkinti, jie numato ateities perspektyvas. Sugebėdami palaikyti įmonės konkurencingumą, jie tampa aktualūs ir kitoms įmonėms, tad sudaro palankias galimybes pakeisti organizaciją.

Gauti rezultatai taip pat atskleidė, kad vertinant tvarios darbuotojo karjeros dimensijas ir organizacijos atsakomybių sritis, stipriausias koreliacinis ryšys yra tarp vidinio įsidarbinimo ir palankių atsiliepimų, tarp vidinio įsidarbinimo ir grįžtamojo ryšio. Silpniausias koreliacinis ryšys pastebimas tarp vidinio įsidarbinimo ir darbo vietos lankstumo. Koreliacinis ryšys tarp tvarios darbuotojo karjeros dimensijų (darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, sveikatos) ir organizacijos lankstumo iš viso nebuvo nustatytas. Rezultatai rodo, kad kuo organizacija daugiau suteikia palankių atsiliepimų darbuotojui ir kuo grįžtamojo ryšio suteikimas yra aukštesnės kokybės, tuo darbuotojo vidinio įsidarbinimo galimybės tampa didesnės. Šiuos rezultatus patvirtina ir Dysvik'as, Kuvaas'as ir Buch'as (2016), teigdami, kad organizacijos bendradarbiavimas su darbuotojais, kokybiškas atsiliepimų pateikimas jiems padidina darbuotojo našumą, geresnius darbo rezultatus, lojalumą bei organizacinį mokymąsi. Demonstruodami gerus darbo rezultatus ir tobulėjimą, jie sukuria sau geresnes vidinio įsidarbinimo galimybes.

## **Apribojimai ir tolimesnės tyrimų kryptys**

Nors tyrimo dalyvių skaičius buvo didesnis nei nustatyta reikalinga imtis, tyrimo rezultatai būtų galėję būti ir kitokie, jei būtų imti žmonės, kurie neseniai keitė darbinę poziciją arba jos niekada nekeitė, užima vadovaujamas arba nevadovaujamas pareigas, dirba privačioje arba viešojoje organizacijoje. Šiame tyrime buvo įtrauktas ribotas skaičius darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių, kurios formuoja tvarią darbuotojo karjerą, taip pat ribotas tvarios karjeros dimensijų skaičius. Tyrime nebuvo tirtas darbuotojo pasitenkinimas karjera.

Atsižvelgiant į tyrime gautus rezultatus, galima pateikti šias tolesnių tyrimų kryptis:

1. remiantis šiame tyrime sudarytu tvarios darbuotojo karjeros modeliu, galima išnagrinėti ir kitas galimas darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis, galima išskirti kitus su tvaria karjera susijusius aspektus, pvz. įtraukti pasitenkinimą karjera.
2. siekiant išsiaiškinti, kaip tokios pat srities darbuotojus veikia skirtingos darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys, tikslinga būtų tyrimą atlikti darbuotojos susikirstant pagal skirtingas darbo sritis. Taip pat būtų galima lyginti konkrečių sektorių viešąsias arba privačias organizacijas, ieškant skirtumų ir panašumų.

## Išvados

1. Tvari darbuotojo karjera yra gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Išanalizavus skirtingų mokslininkų pateikiamas tvarios darbuotojo karjeros sampratas, pasirinktas S. De Hauw ir J. H. Greenhaus (2015) apibrėžimas. Jame teigiama, kad tvari darbuotojo karjera yra suvokiama kaip produktyvūs, laimingi, sveiki, gebantys įsidarbinti visą darbinį laikotarpį ir jaučiantys darbo ir asmeninio gyvenimo balansą darbuotojai. Literatūros analizė taip pat atskleidžia, kad į tvarią darbuotojo karjerą žvelgiama per laiko, socialinės erdvės, atstovavimo ir prasmės elementus. Remiantis pasirinkta tvarios karjeros samprata, galima teigti, kad tvari darbuotojo karjera susideda iš penkių dimensijų: gebėjimo įsidarbinti, darbuotojo sveikatos, darbuotojo produktyvumo, laimės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo identifikuotos darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Literatūros analizė leidžia teigti, kad mokymasis, kūrybiškumo pritaikymas, lankstumas ir iniciatyvumas yra esminės darbuotojo atsakomybių sritys, vedančios link tvarios karjeros. Tuo tarpu ugdytas palaikanti darbo aplinka, lankstumas, grįžtamasis ryšys, pripažįstamos kartinėmis sritimis, formuojančiomis tvarią darbuotojo karjerą. Siekiant išanalizuoti moksliniuose tyrimuose pateiktas darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritis ir jų sąsajas su tvaria darbuotojo karjera, buvo sudarytas trijų dalių modelis, susidedantis iš darbuotojo atsakomybių sričių, organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros.
3. Atsižvelgiant į sudarytą teorinį modelį, parengtas tyrimo instrumentas. Naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – elektroninė anketinė apklausa, sudaryta iš 97 teiginių, vertinančių tvarią darbuotojo karjerą, organizacijos atsakomybių sritis ir darbuotojo atsakomybių sritis ir 11 demografinių klausimų. Apklausos validumas ir patikimumas buvo patikrintas pagal Cronbach' s alpha koeficientą. Nustatyta, jog naudotas tyrimo instrumentas yra patikimas, skalių koeficientai svyruoja nuo (,544) iki (,924).
4. Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti, kad:
  - 4.1. Įvertinus tvarią darbuotojo karjerą, nustatyta, kad respondentai žemiausiai vertina savo gebėjimą įsidarbinti, o ypač gebėjimo įsidarbinti subdimensiją – vidinį įsidarbinimą. Tiriamųjų teigimu, turimi asmeniniai ryšiai nepadeda jų karjerai, jie taip pat nėra tikri dėl savo darbo vietos tuo atveju, jei būtų mažinamas darbuotojų skaičius. Aukščiausiai respondentai vertino savo produktyvumą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Atsižvelgiant į gautus teiginių rezultatus, kuriais buvo vertinamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, galima daryti išvadą, kad darbuotojai pateisina artimųjų ir bendradarbių lūkesčius, o taip pat yra linkę derėtis ir įvykdyti tai, ko iš jų tikimasi tiek šeimoje, tiek ir darbe.
  - 4.2. Įvertinus darbuotojo atsakomybių sritis nustatyta, kad respondentai blogiausiai vertina savo kūrybiškumo pritaikymą. Jie nemano, kad yra novatoriški, geri kūrybinių idėjų skleidėjai, jie yra gana atsargūs, nes bijo rizikuoti. Geriausiai iš visų darbuotojo atsakomybių sričių buvo vertinamas mokymasis ir iniciatyvumas. Darbuotojai teigia, kad jie aktyviai ieško naujų būdų, kaip būtų galima pagerinti savo atliekamą darbą ir nuolat mokosi naujų įgūdžių, reikalingų atlikti darbą.
  - 4.3. Įvertinus organizacijos atsakomybių sritis nustatyta, kad respondentai blogiausiai vertina savo esamos organizacijos lankstumą. Jų teigimu, organizacijos nesuteikia galimybės dirbti namuose, taip pat retai suteikiamas savarankiškas darbo laiko pasirinkimas. Geriausiai iš visų organizacijos atsakomybių sričių įvertintas grįžtamasis ryšys, o ypač grįžtamojo ryšio subdimensija –

grįžtamojo ryšio kokybė. Darbuotojai vertina iš vadovo gaunamus atsiliepimus ir teigia, kad jie naudingi jų atliekamo darbo kokybei ir našumui.

- 4.4. Palyginus darbuotojo, organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros vertinimų vidurkius pagal demografines charakteristikas, galima teigti, kad jos labiausiai skiriasi pagal amžių, lytį, užimamas pareigas, paskutinės darbinės pozicijos keitimą ir jo priežastis. Atsižvelgiant į amžiaus grupes, respondentai iki 18 metų, organizacijos ir darbuotojo atsakomybių sritis įvertino aukščiausiai, tuo tarpu tvarios karjeros dimensijas – žemiausiai. Jas aukščiausiai vertina 19-38 metų respondentai. Moterys labiau nei vyrai, vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai labiau nei nevadovaujamas pareigas užimantys, asmenys, paskutinę darbinę poziciją pakeitę, dėl to, kad tapo aukštesniais vadovais, vertinant tiek tvarią karjerą, tiek organizacijos ir darbuotojo atsakomybių sritis, jas įvertino aukščiau. Atlikus Kruskal-Wallis bei Mann-Whitney testus nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai, labiausiai susiję su amžiumi, užimamomis pareigomis, darbo krūviu, paskutinės darbinės pozicijos keitimu ir keitimo priežastimis. 19-38 metų respondentai labiausiai išsiskiria gebėjimu įsidarbinti, jaučiama laime, produktyvumu, sveikata, jie dažniau savo veiklose pritaiko kūrybiškumą. Vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu gebėjimu įsidarbinti, jaučiasi laimingesni, jie daugiau laiko skiria savęs ugdymui ir mokymuisi, dažniau pritaiko kūrybiškumą, pasižymi didesniu lankstumu, yra iniciatyvesni. Gebėjimu įsidarbinti labiau pasitiki aukštesniais vadovais tapę respondentai, jie taip pat pasižymi didesniu produktyvumu, daugiau dėmesio skiria mokymuisi, dažniau savo veikloje pritaiko kūrybiškumą.
- 4.5. Empiriškai įvertinus darbuotojo atsakomybių ir organizacijos atsakomybių sričių sąsajas su tvarios darbuotojo karjeros dimensijomis, nustatytas labai silpnas arba silpnas ryšys. Tarp darbuotojo atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros dimensijų stipriausiais koreliacinis ryšys nustatytas su darbuotojo produktyvumu ir iniciatyvumu ( $,369^{**}$ ), išoriniu įsidarbinimu ir įgūdžių lankstumu ( $,349^{**}$ ), produktyvumu ir įgūdžių lankstumu ( $,342^{**}$ ). Silpniausias koreliacinis ryšys yra tarp vidinio įsidarbinimo ir mokymosi ( $,134^{**}$ ), sveikatos ir įgūdžių lankstumo ( $,149^{**}$ ). Tarp organizacijos atsakomybių sričių ir tvarios darbuotojo karjeros dimensijų stipriausias koreliacinis ryšys nustatytas su vidinio įsidarbinimo ir palankiais atsiliepimais ( $,282^{**}$ ), su vidiniu įsidarbinimu ir grįžtamojo ryšiu ( $,250^{**}$ ). Silpniausias koreliacinis ryšys pastebimas tarp vidinio įsidarbinimo ir darbo vietos lankstumo ( $,094^{*}$ ). Koreliacinis ryšys tarp tvarios darbuotojo karjeros dimensijų – darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, sveikatos ir organizacijos lankstumo statistiškai nereikšmingas.

## Literatūros sąrašas

1. Almahamid, S., McAdams, A.C., & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 327-356.
2. Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). *La ngtidsfriskas arbetsvillkor: En populationsstudie [Working conditions among workers with good long term health: A population study]*. Stockholm: National Institute for Working Life.
3. Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627-640.
4. 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
5. Atallah, A., Le, H., & Sahota, A.S. (2014). Employee productivity, employment growth, and the cross-border acquisitions by emerging market firms. *Human Resource Management*, 53(6), 987–1004.
6. Baldridge, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human relations*, 70(10), 1217–1236.
7. Bertan-Martin, I., & Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645–674.
8. Bezuijen, X. N., Dam, K., Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673–693.
9. Bledow, R., & Frese, M. (2009). A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel psychology*, 62, 229–258.
10. Boomaars, C., Yorks, L., & Shetty, R. (2018). Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities. *Journal of Workplace Learning*, 30(5), 335-350.
11. Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., Kirpal, S., Gronning, T., & Dehlen, M. (2010). *Changing patterns of working, learning and career development across Europe*. Waewick, UK: Institute for Employment Research of the University of Warwick
12. Buch, R. (2015). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59-79.
13. Burns, R. B. (2000). *Introduction to Research Methods*, 4th ed., London.
14. Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventuravera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: the role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363–383.
15. Cappelli, J., & Keller, J.R. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 1-22.
16. Carlson, D.S., Grzywacz, J.G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.
17. Clarke, M. (2007). Where to from here? Evaluating employability during career transition. *Journal of Management and Organization*, 13, 196-211.

18. Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
19. Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
20. Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 50-60.
21. Egold, N., & Dick, R. V. (2015). *Vareer and organizational identification: extending the expanded model of identification*. Handbook of research on Sustainable Careers, 99-115.
22. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *J Appl Psychol.*, 71:500–7.
23. Fleisher, C., Khapova, S. N., & Schipper, M. M. (2015). *Career capital acquisition through corporate volunteering*. Handbook of research on Sustainable Careers, 83-98.
24. Friedman, S. D. (2008). *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life*. Boston, MA: Harvard Business Press.
25. 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, 503–527.
26. Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). Workplace Flexibility: From Research to Action. *The future of children*, 21(2), 141-161.
27. Gallup, S., (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Washington, DC: Gallup.
28. Gautun, H., & Hagen, K. (2010). How do middle-aged employees combine work with caring for elderly parents? *Community, Work & Family*, 13, 393–409.
29. Gavin, J.H., & Mason, R.O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
30. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
31. Goodman, J. C., & Mance, S. M. (2011). Employment loss and the 2007–09 recession: an overview. *Monthly Labor Review*, 3-12.
32. Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 361-388.
33. Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23, 120–141.
34. Haus, S., & Greenhaus, J. H. (2015). *Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making*. Handbook of research on Sustainable Careers, 223-238.
35. Heijden, B., (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31(1), 44-61.
36. Herman, C., & Lewis, S. (2012). Entitled to a Sustainable Career? Motherhood in Science, Engineering, and Technology. *Journal of Social Issues*, 68(4), 767—789.
37. Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, 25, 209–227.
38. Herrmann, D., & Felfe., J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, 25, 209-227.
39. Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397-403.

40. Høytrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.
41. Jacobs, R. L., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research, 6(3), 343–354.
42. Johansson, G., & Lundbergab, I. (2004). Adjustment latitude and attendance requirements as determinants of sickness absence or attendance. Empirical tests of the illness flexibility model. *Social Science & Medicine*, 58(10), 1857-1868.
43. Juhdi, N., Pa'Wan, F., Moxsin, H., & Othman, N.A. (2010). Factors Influencing Internal and External Employability of Employees. *Business and Economics Journal*, 11, 1-9.
44. Kale, J.R., Ryan, H.E., & Wang, L. (2016). Outside employment opportunities, employee productivity, and debt discipline. *Journal of Corporate Finance*, 1-20.
45. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
46. Kaufman, J.C., & Locke, T.R., (2008). Social influence and creativity in organizations: A multi-level lens for theory, research, and practice. *Research in Multi Level Issues*, 7, 3 – 61.
47. Kim, T.Y., Liden, R.C., Kim, S.P. & Lee, D.R. (2015). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 345-355.
48. Kozaryn, A., & Golden, L. (2018). Happiness is Flextime. *Applied Research Quality Life*, 13, 355–369.
49. Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *Int. J. of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
50. Lee, M. D., Kossek, E.E., Hall, D.T., & Litrico, J. (2011). Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *Human Relations*, 64 (12), 1531–53.
51. Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23(3), 312-326.
52. Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
53. Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155.
54. Men, L., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301–324.
55. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40, 136—143.
56. Ogbeibu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90C, 334-346.
57. Powell, G.N., & Greenhaus, J.H. (2006). Is the opposite of positive negative?: Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career Development International*, 11(7), 650-659.
58. Rantakari, H. (2013). Employee Initiative and Managerial Control. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(3), 171–211.



59. Rego, A., Pina, M., & Cunha, M.P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739–752.
60. Renkema, A., Schaap, H., & Dellen, T. (2009). Development intention of support staff in an academic organization in The Netherlands. *Career Development International*, 14(1), 69-86.
61. Richman, A.L., Civiana, J.T., Shannona, L.L., Hillb, E.J., & Brennanc, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work/life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183-197.
62. Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
63. Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work and the will to lead*. New York: Alfred A. Knopf.
64. Sheldon, O. J., Dunning, D., & Ames, D. R. (2014). Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 125–137.
65. Sony, M., & Mekoth, N. (2014). The dimensions of frontline employee adaptability in power sector: A grounded theory approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 8(2), 240-258.
66. Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
67. Jensen, L. I. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
68. Tome E, 2007. Employability, skills and Training in Portugal (1988-2000): Evidence from official data. *Journal of European Industrial Training*, 31, 5, 336-357.
69. Urbonas, G., Kubilienė, L., Kubilius, R., & Urbonienė, A. (2015). Assessing the effects of pharmacists' perceived organizational support, organizational commitment and turnover intention on provision of medication information at community pharmacies in Lithuania: a structural equation modeling approach. *BMC Health Services Research*, 15(82), 1-10.
70. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523.
71. Valcour, M. (2015). *Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations*. Handbook of research on Sustainable Careers, 20-34.
72. Vos, A. D., & Heijden, I. J. M. V. (2015). *Sustainable careers: introductory chapter*. Handbook of research on Sustainable Careers, 1-19.
73. Vos, A. D., & Heijden, I. J. M. V. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.
74. Williams, J., & Boushey, H. (2010). *The Three Faces of Work-Family Conflict: The Poor, the Professionals, and the Missing Middle*. Washington, DC: Center for American Progress, 1-96.

## Priedai

### 1 priedas. Anketos pavyzdys

*Mieli respondentai,*

**Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto** studentė Laura Sadauskaitė rengia magistro baigiamąjį darbą tema „Darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą“. Mokslinė vadovė – Dr. Živilė Stankevičiūtė.

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kokios yra darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sritys formuojant tvarią darbuotojo karjerą. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu: [laura.sadauskaite@ktu.edu](mailto:laura.sadauskaite@ktu.edu).

#### PILDYMO INSTRUKCIJA

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie *kiekvieno* iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, tik ketvirtame klausime teiginiumi įvertinkite skalėje nuo „Labai bloga“ iki „Labai gera“.

Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

#### ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano organizacija geranoriškai stengiasi man padėti kuo geriau atlikti pavestą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 1. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1	Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Aš žinau apie atsirandančias galimybes šioje organizacijoje, net jei jos skiriasi nuo to, ką dabar darau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Esu gerbiamas kolegų, kurie užsiima tokia pačia veikla šioje organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Aš gerai žinau savo galimybes, todėl manau, kad save galėčiau realizuoti kitose organizacijose, atliekant kitą veiklą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7	Jeigu man prireiktų, aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą, bet kurioje organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9	Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami savo ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10	Aš galiu gauti bet kokią darbą tol, kol mano įgūdžiai ir patirtis bus pagrįstai tinkama ir atnaujinama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1	Aš save laikau laimingu asmeniu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Lyginant save su bendraamžiais, aš save laikau laimingu asmeniu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Kai kurie asmenys yra labai laimingi. Jie mėgaujasi gyvenimu. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi. Nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1	Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai, ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2	Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3	Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4	Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5	Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6	Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdu tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Labai blogas (-a)	Blogas (-a)	Nei blogas (-a), nei geras (-a)	Geras (-a)	Labai geras (-a)
4.1	Mano produktyvumas darbe yra__	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2	Mano sveikatos būklė yra__	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1	Aš lankausi kursuose arba švietimo programose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2	Aš stengiuosi išplėsti savo žinias ir įgūdžius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3	Aš mokausi atlikti užduotis, kurios nėra susijusios su mano darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4	Aš skiriu laiko savo karjeros planavimui ir realizavimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5	Aš susitinku su savo vadovu, kad aptartume, kaip galėčiau padaryti pažangą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6	Savo darbo užduočių srityje aktyviai ieškau būdų, kaip būtų galima pagerinti savo atliekamą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7	Savo darbe ieškau naujų veiklų, iš kurių būtų galima išmokti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8	Aš nuolat mokausi naujų įgūdžių, reikalingų mano darbui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
6.1	Siūlau naujus būdus, kaip pasiekti tikslus ir uždavinius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2	Pateikiu naujas ir praktiškas idėjas kaip pagerinti našumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3	Ieškau naujų technologijų, procesų, metodų arba/ir produkto idėjų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4	Siūlau naujus būdus kaip pagerinti kokybę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5	Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6	Nebijau rizikuoti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7	Skatinu ir remiu kitų idėjas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8	Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai tik man yra suteikta galimybė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9	Parengiu tinkamus naujų idėjų įgyvendinimo planus ir tvarkaraščius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10	Dažnai turiu naujų ir novatoriškų idėjų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11	Pateikiu kūrybiškų problemų sprendimo būdų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12	Siūlau naujus darbo užduočių atlikimo būdus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7.1	Aš turiu daug įgūdžių, kuriuos būtų galima pritaikyti kitoms užduotims atlikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2	Aš stengiuosi nuolat atnaujinti savo įgūdžius ir gebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3	Per trumpą laiką savo darbe sugebu išmokti naujų darbo atlikimo metodikų ir procesų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4	Numatau būsimus įgūdžių reikalavimus, kurių gali prireikti darbai atlikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5	Kai negaliu atlikti konkrečios užduoties, greitai išmokstu tai padaryti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6	Kai aptinku problemas darbo vietoje, savanoriškai bandau nustatyti šių problemų priežastis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.7	Prisidėjau prie pokyčių įgyvendinimo, kurie įvyko mano darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.8	Kai iškyla problema, veikiu efektyviai, net tais atvejais, kai neturiu išsamios informacijos apie problemą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.9	Sugebu veiksmingai dirbti neaiškiomis ir dviprasmišomis aplinkybėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1	Kai kas nors negerai, nedelsiant ieškau sprendimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2	Kai tik atsiranda galimybė aktyviai įsitraukti, aš ją priimu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3	Aš imuosi iniciatyvos iš karto ir net tada, kai kiti to nedaro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4	Aš greitai pasinaudoju galimybėmis, kad galėčiau pasiekti savo tikslo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5	Paprastai aš padarau daugiau, nei manęs prašyta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6	Man gera realizuoti idėjas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.1	Mano organizacija moko įgūdžių, kurie reikalingi būsimai darbo vietai ir karjerai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2	Mano organizacija teikia karjeros konsultavimo ir planavimo pagalbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3	Mano organizacija suteikia laiko naujų įgūdžių mokymuisi, kurie būtini būsimiems darbams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.4	Mano organizacija teikia paramą, kai darbuotojai nusprendžia mokytis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5	Mano organizacija priima darbuotojų prašymus dėl vėlesnių pervedimų (perkėlimo į kitą skyrių).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6	Mano organizacija užtikrina, kad konsultuodamiesi su vadovais darbuotojai gali tikėtis konfidencialumo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7	Mano organizacija pateikia informaciją apie darbo vietų galimybes organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8	Mano organizacija visiškai palaiko darbuotojų karjeros valdymo programą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9	Mano organizacija teikia sistemine programą, reguliariai vertinančią darbuotojų įgūdžius ir interesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10.1	Organizacija atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2	Kai man iškyla problema darbe, galiu gauti pagalbą iš organizacijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3	Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4	Organizacija geranoriškai stengiasi man padėti kuo geriau atlikti pavestą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5	Net jei atlikčiau darbą puikiai, organizacija to nepastebėtų (R).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6	Organizacija rūpinasi, kad darbe būčiau patenkintas/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7	Organizacija manimi labai mažai rūpinasi (R).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8	Organizacijai yra svarbi mano nuomonė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9	Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 11. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11.1	Mano organizacija man leidžia susidaryti darbo laiko tvarkaraštį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2	Mano organizacijoje suteikiamas kasdienis lankstumas (prireikus galima padaryti trumpalaikius darbo laiko tvarkaraščio pakeitimus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3	Mano organizacija suteikia galimybę dirbi suspaustą darbo savaitę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4	Mano organizacija suteikia galimybę įprastomis darbo valandomis dirbti namuose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.5	Mano vadovas mano, kad darbuotojas turi pasirinkti arba darbą, arba laiką skirti šeimai ir asmeniniam gyvenimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.6	Mano vadovas mano, kad darbuotojai, kurie prašo lankstumo darbe yra mažiau linkę įsidarbinti ir siekti karjeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.7	Mano vadovas suteikia paramą darbo ir asmeninio gyvenimo klausimais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 12. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
12.1	Mano vadovas suteikia naudingos informacijos apie mano darbo rezultatus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2	Vadovo pateikti atsiliepimai yra naudingi darbo našumui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3	Vertinu atsiliepimus, kuriuos gaunu iš savo vadovo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.4	Atsiliepiniai, kuriuos gaunu iš vadovo, padeda man atlikti savo darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5	Iš vadovo gauta informacija paprastai nėra labai prasminga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.6	Mano vadovas pasisako už tai, kad pateikčiau atsiliepimus apie savo darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.7	Kai mano vadovas pateikia atsiliepimus apie mano darbą, jis atsižvelgia į mano jausmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8	Mano vadovas paprastai pateikia grįžtamąjį ryšį beprasmiškai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9	Mano vadovas pateikdamas atsiliepimus apie darbo rezultatus nesugeba su žmonėmis elgtis labai gerai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.10	Mano vadovas yra taktiškas, kai pateikiami atsiliepimai apie darbo našumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.11	Kai darbe atlieku gerą darbą, mano vadovė mane pagiria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.12	Aš retai girdžiu pagyrimus iš vadovo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.13	Mano vadovas paprastai informuoja mane apie gerai atliktą darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.14	Dažnai gaunu teigiamą atsiliepimą iš mano vadovo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**14. Jūsų amžius:**

- iki 18 metų
- 19-38 metai
- 39-54 metai
- 55-73 metai
- 74 metai ir daugiau

**15. Jūsų išsilavinimas?**

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Aukštesnysis
- Specialus vidurinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Pradinis
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**16. Ar užimate vadovaujamas pareigas?**

- Taip
- Ne

**17. Jūsų darbo stažas:**

- iki 1 m.
- 1-3 metai
- 4-6 metai
- 7-10 metų
- 11 ir daugiau metų

**18. Jūs dirbate organizacijoje:**

- pilnu etatu (1 etatas)
- 0,5 etato
- 0,25 etato
- daugiau nei 1 etatu
- kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**19. Jūsų darbo sutartis:**

- neterminuota
- terminuota

**20. Kada paskutinį kartą keitėte darbinę poziciją?**

- niekada nekeičiau
- mažiau nei prieš 1 metus
- prieš 1-2 metus
- prieš 3-4 metus
- prieš 5-6 metus
- prieš 7-10 metų
- daugiau nei prieš 10 metų

**21. Paskutinį kartą keičiant poziciją (pildyti tik jeigu prieš tai atsakėte, kad keitėte darbinę poziciją):**

- tapau vadovu, turinčiu pavaldinių (prieš tai buvau darbuotojas)
- tapau aukštesniu vadovu (prieš tai jau buvau vadovas)
- perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje
- perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje
- pradėjau užsiimti savarankiška veikla
- kita (įrašykite)

**22. Jūsų šeimyninė padėtis?**

- netekėjusi / nevedęs
- ištekėjusi / vedęs / gyvenu nesusituokusi (-ęs)
- išsiskyrusi (-ęs)
- našlė (-ys)

**23. Ar turite vaikų?**

- turiu
- neturiu

**Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą**

## 2 priedas. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai

Dimensija	Subdimensija	Teiginys	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO									
Gebėjimas įsidarbinti	Vidinis įsidarbinimas	1.1. Net jeigu organizacija mažins darbuotojų skaičių, aš esu tikras, jog neprarasiu darbo vietos.	0,593	0,352	0,564	0,259	0,196	0,362	44,58 5	0,653									
		1.2. Mano asmeniniai ryšiai organizacijoje padeda mano karjerai.	0,647	0,419															
		1.3. Aš žinau apie atsirandančias galimybes šioje organizacijoje, net jei jos skiriasi nuo to, ką dabar darau.	0,734	0,538															
		1.4. Esu gerbiamas kolegų, kurie užsiima tokia pačia veikla šioje organizacijoje.	0,688	0,474															
	Išorinis įsidarbinimas	1.5. Aš galiu lengvai persikvalifikuoti tam, kad turėčiau daugiau galimybių įsidarbinti kitur.	0,675	0,737					0,806	0,408	0,199	0,642	51,02 7	0,779					
		1.6. Aš gerai žinau savo galimybes, todėl manau, kad save galėčiau realizuoti kitose organizacijose, atliekant kitą veiklą.	0,660	0,794															
		1.7. Jeigu man prireiktų, aš galėčiau lengvai įsidarbinti tokioje pačioje darbo pozicijoje, panašioje organizacijoje.	0,801	0,646															
		1.8. Aš lengvai galėčiau gauti panašų darbą, bet kurioje organizacijoje.	0,781	0,689															
		1.9. Mano profesijos darbuotojai aukštai vertinami savo ir kitose organizacijose, nesvarbu kokio tipo organizacijose jie yra dirbę.	0,622	0,624															
		1.10. Aš galiu gauti bet kokią darbą tol, kol mano įgūdžiai ir patirtis bus pagrįstai tinkama ir atnaujinama.	0,729	0,593															
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Asmeninis požiūris	3.1. Aš esu linkęs derėtis ir įvykdyti tai, ko iš manęs yra tikimasi darbe ir šeimoje.	0,832					0,693	0,555	0,385	0,385	0,385	69,27 3	0,500				
			3.2. Aš pateisinu žmonių lūkesčius darbe ir šeimoje.	0,832					0,693										
		Aplinkinių vertinimas	3.3. Artimi žmonės teigia, kad aš gebu derinti darbą su šeima.	0,767					0,589					0,859	0,605	0,491	0,754	70,55 0	0,785
			3.4. Aš gebu pateisinti tiesioginio vadovo ir šeimos lūkesčius.	0,848					0,719										
3.5. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš pateisinu jų lūkesčius.			0,890	0,792															
5.6. Mano bendradarbiai ir šeima teigia, jog aš įvykdau tiek darbo, tiek šeimos atsakomybes.			0,849	0,721															



Produktyvumas		4.1. Mano produktyvumas darbe yra__	0,815	0,664	0,446	0,327	0,327	0,327	66,36 9	0,500
Sveikata		4.2. Mano sveikatos būklė yra__	0,815	0,664						
Laimė		Aš save laikau laimingu asmeniu.	0,883	0,779	0,718	0,437	0,194	0,751	59,80 6	0,713
		Lyginant save su bendraamžiais, aš save laikau laimingu asmeniu.	0,889	0,790						
		Kai kurie asmenys yra labai laimingi. Jie mėgaujasi gyvenimu. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus?	0,783	0,613						
		Kai kurie asmenys yra labai nelaimingi. Nors jie neserga depresija, tačiau niekada nebūna laimingi kokie galėtų būti. Kaip stipriai ši charakteristika apibūdina jus? (R)	0,458	0,210						

### 3 priedas. Darbuotojo atsakomybių sričių dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai

Dimensija	Subdimensija	Teiginys	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Mokymasis		5.1. Aš lankausi kursuose arba švietimo programose.	0,627	0,639	0,830	0,339	0,205	0,640	47,823	0,827
		5.2. Aš stengiuosi išplėsti savo žinias ir įgūdžius.	0,741	0,742						
		5.3. Aš mokausi atlikti užduotis, kurios nėra susijusios su mano darbu.	0,614	0,538						
		5.4. Aš skiriu laiko savo karjeros planavimui ir realizavimui.	0,679	0,480						
		5.5. Aš susitinku su savo vadovu, kad aptartume, kaip galėčiau padaryti pažangą.	0,575	0,602						
		5.6. Savo darbo užduočių srityje aktyviai ieškau būdų, kaip būtų galima pagerinti savo atliekamą darbą.	0,747	0,610						
		5.7. Savo darbe ieškau naujų veiklų, iš kurių būtų galima išmokti.	0,723	0,589						
		5.8. Aš nuolat mokausi naujų įgūdžių, reikalingų mano darbui.	0,796	0,662						
Kūrybiškumo pritaikymas		6.1. Siūlau naujus būdus, kaip pasiekti tikslus ir uždavinius.	0,789	0,739	0,924	0,386	0,145	0,750	56,971	0,939
		6.2. Pateikiu naujas ir praktiškas idėjas kaip pagerinti našumą.	0,785	0,799						
		6.3. Ieškau naujų technologijų, procesų, metodų arba/ir produkto idėjų.	0,766	0,675						
		6.4. Siūlau naujus būdus kaip pagerinti kokybę.	0,816	0,701						
		6.5. Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis.	0,786	0,643						
		6.6. Nebijau rizikuoti.	0,636	0,500						
		6.7. Skatinu ir remiu kitų idėjas.	0,581	0,598						
		6.8. Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai tik man yra suteikta galimybė.	0,686	0,641						
		6.9. Parengiu tinkamus naujų idėjų įgyvendinimo planus ir tvarkaraščius.	0,746	0,569						
		6.10. Dažnai turiu naujų ir novatoriškų idėjų.	0,815	0,669						
		6.11. Pateikiu kūrybiškų problemų sprendimo būdų.	0,811	0,660						
		6.12. Siūlau naujus darbo užduočių atlikimo būdus.	0,798	0,652						
Iniciatyvumas		8.1. Kai kas nors negerai, nedelsiant ieškau sprendimo.	0,686	0,471	0,842	0,473	0,355	0,623	56,277	0,855
		8.2. Kai tik atsiranda galimybė aktyviai įsitraukti, aš ją priimu.	0,812	0,659						
		8.3. Aš imuosi iniciatyvos iš karto ir net tada, kai kiti to nedaro.	0,771	0,595						

		8.4. Aš greitai pasinaudoju galimybėmis, kad galėčiau pasiekti savo tikslo.	0,806	0,649						
		8.5. Paprastai aš padarau daugiau, nei manęs prašyta.	0,716	0,513						
		8.6. Man gera realizuoti idėjas.	0,700	0,490						
Lankstumas	Įgūdžių lankstumas	7.1. Aš turiu daug įgūdžių, kuriuos būtų galima pritaikyti kitoms užduotims atlikti.	0,699	0,489	0,773	0,417	0,351	0,498	53,372	0,796
		7.2. Aš stengiuosi nuolat atnaujinti savo įgūdžius ir gebėjimus.	0,730	0,533						
		7.3. Per trumpą laiką savo darbe sugebu išmokti naujų darbo atlikimo metodikų ir procesų.	0,771	0,594						
		7.4. Numatau būsimus įgūdžių reikalavimus, kurių gali prireikti darbui atlikti.	0,722	0,522						
		7.5. Kai negaliu atlikti konkrečios užduoties, greitai išmokstu tai padaryti.	0,729	0,531						
	Elgesio lankstumas	7.6. Kai aptinku problemas darbo vietoje, savanoriškai bandau nustatyti šių problemų priežastis.	0,730	0,533	0,756	0,442	0,329	0,642	58,256	0,688
		7.7. Prisidėjau prie pokyčių įgyvendinimo, kurie įvyko mano darbe.	0,735	0,540						
		7.8. Kai iškyla problema, veikiu efektyviai, net tais atvejais, kai neturiu išsamios informacijos apie problemą.	0,822	0,676						
		7.9. Sugebu veiksmingai dirbti neaiškiais ir dviprasmiškais aplinkybėmis.	0,762	0,581						

#### 4 priedas. Organizacijos atsakomybių sričių dimensijų ir subdimensijų statistiniai rodikliai

Dimensija	Subdimensija	Teiginys	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Ugdymas		9.1. Mano organizacija moko įgūdžių, kurie reikalingi būsimai darbo vietai ir karjerai.	0,744	0,554	0,904	0,512	0,371	0,699	56,932	0,913
		9.2. Mano organizacija teikia karjeros konsultavimo ir planavimo pagalbą.	0,739	0,547						
		9.3. Mano organizacija suteikia laiko naujų įgūdžių mokymuisi, kurie būtini būsimiems darbams.	0,766	0,587						
		9.4. Mano organizacija teikia paramą, kai darbuotojai nusprendžia mokytis.	0,692	0,479						
		9.5. Mano organizacija priima darbuotojų prašymus dėl vėlesnių pervedimų (perkėlimo į kitą skyrių).	0,671	0,450						
		9.6. Mano organizacija užtikrina, kad konsultuodamiesi su vadovais darbuotojai gali tikėtis konfidencialumo.	0,745	0,554						
		9.7. Mano organizacija pateikia informaciją apie darbo vietų galimybes organizacijoje.	0,766	0,586						
		9.8. Mano organizacija visiškai palaiko darbuotojų karjeros valdymo programą.	0,847	0,717						
		9.9. Mano organizacija teikia sistemine programą, reguliariai vertinančią darbuotojų įgūdžius ir interesus.	0,800	0,640						
Palaikanti darbo aplinka		10.1. Organizacija atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes.	0,863	0,758	0,911	0,543	0,267	0,769	60,732	0,906
		10.2. Kai man iškyla problema darbe, galiu gauti pagalbą iš organizacijos.	0,815	0,669						
		10.3. Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove.	0,884	0,787						
		10.4. Organizacija geranoriškai stengiasi man padėti kuo geriau atlikti pavestą darbą.	0,837	0,725						
		10.5. Net jei atlikčiau darbą puikiai, organizacija to nepastebėtų.	0,476	0,832						
		10.6. Organizacija rūpinasi, kad darbe būčiau patenkintas/-a.	0,842	0,723						
		10.7. Organizacija manimi labai mažai rūpinasi.	0,600	0,809						
		10.8. Organizacijai yra svarbi mano nuomonė.	0,808	0,688						
		10.9. Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe.	0,792	0,670						

Lankstumas	Darbo laiko lankstumas	11.1. Mano organizacija man leidžia susidaryti darbo laiko tvarkaraštį.	0,892	0,796	0,823	0,606	0,535	0,705	73,804	0,695		
		11.2. Mano organizacijoje suteikiamas kasdienis lankstumas (prireikus galima padaryti trumpalaikius darbo laiko tvarkaraščio pakeitimus).	0,874	0,764								
		11.3. Mano organizacija suteikia galimybę dirbi suspaustą darbo savaitę.	0,809	0,654								
	Darbo vietos lankstumas	11.4. Mano organizacija suteikia galimybę įprastomis darbo valandomis dirbti namuose.										
	Kultūros lankstumas	11.5. Mano vadovas mano, kad darbuotojas turi pasirinkti arba darbą, arba laiką skirti šeimai ir asmeniniam gyvenimui.	0,860	0,806	0,544	0,129	0,148	0,556	52,340	0,471		
		11.6. Mano vadovas mano, kad darbuotojai, kurie prašo lankstumo darbe yra mažiau linkę įsidarbinti ir siekti karjeros.	0,890	0,792								
		11.7. Mano vadovas suteikia paramą darbo ir asmeninio gyvenimo klausimais.	0,199	0,983								
	Grįžtamasis ryšys	Grįžtamojo ryšio kokybė	12.1. Mano vadovas suteikia naudingos informacijos apie mano darbo rezultatus.	0,831	0,690	0,944	0,548	0,261	0,765	65,759	0,834	
			12.2. Vadovo pateikti atsiliepimai yra naudingi darbo našumui.	0,908	0,825							
			12.3. Vertinu atsiliepimus, kuriuos gaunu iš savo vadovo.	0,876	0,768							
12.4. Atsiliepimai, kuriuos gaunu iš vadovo, padeda man atlikti savo darbą.			0,882	0,777								
12.5. Iš vadovo gauta informacija paprastai nėra labai prasminga.			0,477	0,228								
Grįžtamojo ryšio pateikimas		12.6. Mano vadovas pasisako už tai, kad pateikčiau atsiliepimus apie savo darbą.	0,565	0,671	0,713	0,335	0,122	0,637	47,167	0,664		
		12.7. Kai mano vadovas pateikia atsiliepimus apie mano darbą, jis atsižvelgia į mano jausmus.	0,669	0,693								
		12.8. Mano vadovas paprastai pateikia grįžtamąjį ryšį beprasmingai.	0,681	0,776								
		12.9. Mano vadovas pateikdamas atsiliepimus apie darbo rezultatus nesugeba su žmonėmis elgtis labai gerai.	0,716	0,815								
		12.10. Mano vadovas yra taktiškas, kai pateikiami atsiliepimai apie darbo našumą.	0,784	0,634								
Palankūs atsiliepimai		12.11. Kai darbe atlieku gerą darbą, mano vadovė mane pagiria.	0,875	0,765	0,837	0,575	0,438	0,703	68,575	0,795		
		12.12. Aš retai girdžiu pagyrimus iš vadovo.	0,697	0,486								

		12.13. Mano vadovas paprastai informuoja mane apie gerai atliktą darbą.	0,875	0,766						
		12.14. Dažnai gaunu teigiamą atsiliepimą iš mano vadovo.	0,852	0,726						

## 5 priedas. Respondentų demografinės charakteristikos

Kintamieji		Procentai
Lytis	moteris	82,7
	vyras	17,3
Amžius	iki 18 metų	2,2
	19-38 metai	46,1
	39-54 metai	32
	55-73 metai	19,8
	74 metai ir daugiau	-
Išsilavinimas	aukštasis universitetinis	67,6
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	15,9
	aukštesnysis	7,8
	specialus vidurinis	1,7
	profesinis	1,5
	vidurinis	3,4
	pagrindinis	0,7
	pradinis	-
	kita	1,5
Pareigos	vadovaujamos	19
	nevadovaujamos	81
Darbo stažas	iki 1 m.	7,8
	1-3 metai	15,4
	4-6 metai	12,9
	7-10 metų	10
	11 ir daugiau metų	53,9
Etato dydis	1 etatas	87,1
	0,5 etato	2,2
	0,25 etato	1
	daugiau nei 1 etatas	6,3
	kita	3,4
Darbo sutarties terminas	neterminuota	92,9
	terminuota	7,1
Paskutinis darbinės pozicijos pakeitimas	niekada nekeičiau	21,7
	mažiau nei prieš 1 metus	15,6
	prieš 1-2 metus	16,1
	prieš 3-4 metus	11,5
	prieš 5-6 metus	5,6
	prieš 7-10 metų	6,3
	daugiau nei prieš 10 metų	23,2

Darbinės pozicijos pakeitimo priežastis	tapau vadovu, turinčiu pavaldinių (prieš tai buvau darbuotojas)	8,3
	tapau aukštesniu vadovu (prieš tai jau buvau vadovas)	3,9
	perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje	22,4
	perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje	26,1
	pradėjau užsiimti savarankiška veikla	2
	kita	7,6
	neatsakė	29,8
Šeimyninė padėtis	netekėjusi / nevedęs	26,6
	ištekėjusi / vedęs / gyvenu nesusituokusi (-ęs)	64,6
	išsiskyrusi (-ęs)	7,1
	našlė (-ys)	1,7
Vaikų turėjimas	turiu	66,3
	neturiu	33,7



## 6 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo lyties

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai
	Moteris	Vyras	Reikšmingumo lygmuo (p)
Gebėjimas įsidarbinti	194,74	256,85	<b>0</b>
Laimė	211,71	175,84	<b>0,019</b>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	208,49	191,25	0,258
Produktyvumas	207,18	197,47	0,449
Sveikata	204,97	208,03	0,819
Mokymasis	206,71	199,73	0,651
Kūrybiškumo pritaikymas	200,89	227,53	0,085
Lankstumas	204,91	208,31	0,825
Iniciatyvumas	207,10	197,84	0,546
Ugdymas	207,60	195,48	0,432
Palaikanti darbo aplinka	209,10	188,29	0,178
Organizacijos lankstumas	204,11	212,13	0,603
Grįžtamasis ryšys	204,80	208,85	0,793

**7 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo paskutinės darbinės pozicijos keitimo**

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai							Statistiniai rodikliai
	Mažiau nei prieš 1 metus	Prieš 1-2 metus	Prieš 3-4 metus	Prieš 5-6 metus	Prieš 7-10 metu	Daugiau nei prieš 10 metu	Niekada nekeičiau	
Kada paskutinį kartą kaitėte darbinę poziciją:								Reikšmingumo lygmuo (p)
Gebėjimas įsidarbinti	205,49	230,55	232,47	232,63	210,91	192,9	158,62	<b>0,001</b>
Laimė	187,98	216,64	244,99	240,07	221,98	187	170,94	<b>0,001</b>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	193,2	202,13	230,99	219,29	207,48	198,92	196,08	0,475
Produktyvumas	219,15	199,55	206,98	215,39	188,07	221,31	190,69	0,424
Sveikata	204,1	237,15	216,52	215	191,85	177,4	184,13	<b>0,033</b>
Mokymasis	193,25	194,79	226,33	200,33	183,37	244,04	207,09	0,300
Kūrybiškumo pritaikymas	202,95	210,76	217,57	203,61	216,26	237,77	185,46	0,456
Lankstumas	194,82	213,62	223,95	213,45	204,41	223,23	188,7	0,496
Iniciatyvumas	186,36	205,3	218,07	232,36	197,5	225,75	197,94	0,338
Ugdymas	227,74	200,57	215,44	193,91	205,83	188,23	191,46	0,416
Palaikanti darbo aplinka	219,05	217,98	222,58	207,53	189,28	191,98	179,16	0,188
Organizacijos lankstumas	212,76	218,22	208,27	194,61	242,67	162,52	196,35	0,253
Grįžtamasis ryšys	220,03	182,57	223,81	217,84	219,28	195,23	187,98	0,207

**8 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo paskutinės darbinės pozicijos keitimo priežasties**

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai						Statistiniai rodikliai
	Tapau vadovu, turinčiu pavaldinių	Taupau aukštesniu vadovu	Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį toje pačioje organizacijoje	Perėjau iš vieno padalinio į kitą padalinį kitoje organizacijoje	Pradėjau užsiimti savarankiška veikla	Kita	
Paskutinį kartą keičiant darbinę poziciją:							
Gebėjimas įsidarbinti	167,94	184,34	135,91	131,98	179,44	157,94	<b>0,035</b>
Laimė	156,66	175,59	137,45	131,72	197,56	168,92	0,058
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	140,37	179,88	138,7	146,32	140,19	142,81	0,599
Produktyvumas	165,84	183,19	139,07	136,22	191,5	133,69	<b>0,006</b>
Sveikata	142,03	176,17	148,46	138,33	143,44	140,71	0,493
Mokymasis	170,76	192,53	131,08	134,46	179,44	156,39	<b>0,011</b>
Kūrybiškumo pritaikymas	191,46	210,53	130,66	129,44	171,5	145,02	<b>0,000</b>
Lankstumas	183,09	191	135,75	130,44	150,13	151,21	<b>0,005</b>
Iniciatyvumas	174,88	208,38	138,98	126,3	178,44	148,65	<b>0,001</b>
Ugdymas	142,01	163,94	148,47	132,75	160,56	161,82	0,428
Palaikanti darbo aplinka	152,62	159,06	140,08	134,32	193,38	163,71	0,213
Organizacijos lankstumas	150,22	159,66	127,27	147,76	160,44	166,18	0,204
Grįžtamasis ryšys	153,4	149,28	150,77	138,63	137,31	135,79	0,862

**9 priedas. Tvarios darbuotojo karjeros dimensijų, darbuotojo ir organizacijos atsakomybių sričių vidurkiai pagal darbo krūvį**

	<b>Dimensijos</b>	<b>Pilnu etatu (1 etatas)</b>	<b>0,5 etato</b>	<b>0,25 etato</b>	<b>Daugiau nei 1 etatu</b>	<b>Kitas variantas</b>
Tvari darbuotojo karjera	Gebėjimas įsidarbinti	3,40	3,60	2,80	3,45	3,39
	Laimė	3,73	3,67	3,19	3,67	3,66
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	3,96	3,74	3,58	3,95	3,98
	Produktyvumas	4,14	3,89	3,25	4,23	4,21
	Sveikata	3,85	3,67	3,25	3,81	3,71
Darbuotojo atsakomybių sritys	Mokymasis	3,88	3,86	3,10	4,00	3,99
	Kūrybiškumo pritaikymas	3,60	3,67	2,98	3,64	3,50
	Lankstumas	3,80	3,86	3,28	3,71	3,56
	Iniciatyvumas	3,83	3,81	3,00	3,73	3,38
Organizacijos atsakomybių sritys	Darbuotojo ugdymas	3,34	3,60	2,94	3,65	3,55
	Palaikanti darbo aplinka	3,29	3,79	3,19	3,69	3,78
	Organizacijos lankstumas	2,84	3,74	2,82	3,08	3,07
	Grįžtamasis ryšys	3,28	3,64	2,96	3,38	3,29

**10 priedas. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo darbo krūvio**

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai					Statistiniai rodikliai
	Pilnu etatu	0,5 etato	0,25 etato	Daugiau nei 1 etatu	Kita	Reikšmingumo lygmuo (p)
Gebėjimas įsidarbinti	205,64	238,94	66,50	219,88	193,54	0,149
Laimė	207,62	197,44	120,00	198,29	194,39	0,644
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	206,74	164,22	145,00	210,48	208,46	0,681
Produktyvumas	206,33	163,39	60,50	222,42	221,29	<b>0,021</b>
Sveikata	208,29	175,00	103,13	198,56	196,07	0,260
Mokymasis	204,41	200,33	52,88	235,12	225,14	0,067
Kūrybiškumo pritaikymas	207,11	210,28	64,38	215,79	182,54	0,165
Lankstumas	210,30	222,61	84,00	188,90	137,71	<b>0,038</b>
Iniciatyvumas	211,40	210,56	28,00	197,71	116,96	<b>0,001</b>
Ugdymas	201,08	251,33	96,75	251,92	233,68	<b>0,040</b>
Palaikanti darbo aplinka	197,10	276,33	161,13	264,71	276,89	<b>0,002</b>
Organizacijos lankstumas	197,54	354,06	196,88	240,37	250,75	<b>0,000</b>
Grįžtamasis ryšys	203,06	292,83	104,75	225,46	203,18	0,069