



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darnios projektų vadovų karjeros raiška

Baigiamasis magistro studijų projektas

Erdvilė Baliūnaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darnios projektų vadovų karjeros raiška

Baigiamasis magistro studijų projektas

Projektų vadyba (kodas 6211LX032)

Erdvilė Baliūnaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

Vadovė

Doc. Evelina Meilienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Erdvilė Baliūnaitė

Darnios projektų vadovų karjeros raiška

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Erdvilės Baliūnaitės, baigiamasis projektas tema „Darnios projektų vadovų karjeros raiška“ 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)

Baliūnaitė, Erdvilė. Darnios projektų vadovų karjeros raiška. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: vadyba

Reikšminiai žodžiai: *darni karjera, projektų vadyba, projektų vadovas.*

Kaunas, 2019. 72 puslapiai.

Santrauka

Temos aktualumas. Šiuolaikiniams darbuotojams darbas nėra tik pragyvenimo šaltinis. Organizacijos, siekdamos pritraukti naujus ir išlaikyti esamus darbuotojus, turi keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės aktualijų. Vienu iš pagrindinių aspektų pripažįstama darbuotojų karjeros samprata, kai į karjerą žiūrima per darnumo prizmę. Darnumo koncepcijos centre yra žmogus. Darni karjera suteikia galimybes darbuotojams įsidarbinti, išlikti sveikiems, produktyviems ir patenkintiems savo darbu. Tai padeda suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo sritis bei išvengti konfliktinių situacijų. Nors pastaruoju metu pradedama kalbėti apie darnios karjeros vystymą organizacijose, tačiau pasigendama analizės, kaip darnios karjeros modelis pritaikomas projektų vadovams. Siekiant efektyvių projektų vadovų darbo rezultatų bei sėkmingos projektų vadovų karjeros valdymo, svarbu išsiaiškinti aspektus, kurie yra esminiai siekiant darnios karjeros projektų vadovams. Todėl keliamas probleminis klausimas, kokios dimensijos lemia darnią projektų vadovų karjerą ir kaip organizacijose realizuojama darni karjera?

Tyrimo objektas – darnios projektų vadovų karjeros dimensijos.

Darbo tikslas – atskleisti darnios projektų vadovų karjeros raišką.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti darnios projektų vadovų karjeros problematiką,
2. išanalizuoti darnios projektų vadovų karjeros raišką teoriniu aspektu,
3. parengti empirinio tyrimo metodologiją,
4. ištirti darnios projektų vadovų karjeros dimensijas ir pateikti darbo išvadas bei rekomendacijas.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, parengtas teorinis modelis, kuriame išskirtos keturios darnios projektų vadovų karjeros dimensijos: sveikata, laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad respondentams produktyvumo dimensija yra svarbesnė už laimės, sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijas, tačiau organizacijose geriau realizuojama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensija. Respondentai geriau įvertino dimensijų svarbą nei jų realizavimą organizacijose. Stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, silpniausias – tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų. Tiek pagal vyrų, tiek pagal moterų rezultatus stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų. Vyrų ir moterų nuomonės išsiskiria tarp sveikatos ir laimės dimensijų – pagal vyrų atsakymus tarp jų yra stipresnis ryšys ($r = 0,565$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,261$, $p = 0,016$). Pagal vyrų atsakymus tarp sveikatos bei

darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijų yra stipresnis ryšys ($r = 0,588$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,222$, $p = 0,041$). Tyrime nustatyta, kad moterys laimės jausmą laiko svarbesniu (vid. = 104,1059) nei vyrai (vid. = 99,8378).

Erdvilė, Baliūnaitė. Expression of Sustainable Career of Project Managers. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *Sustainable Career, Project Managment, Project Manager.*

Kaunas, 2019. 72 pages.

Summary

Relevance of the topic. Work is not just a livelihood for modern employees. Organizations need to change and adapt to the changing societies in order to attract new and retain existing employees. One of the key aspects is the recognition of the concept of a career in the workplace, where career is viewed through the prism of sustainability. The center of sustainability is the human. Sustainable career enables employees to find jobs, stay healthy, productive and satisfied with their work. This helps to reconcile work and personal life and avoid the conflict situations. Although there has recently been to talk about the development of the sustainable career in the organizations, there is a lack of analysis, how a sustainable career model can be applied to project managers. In order to achieve the effective results of project managers and successful management of project managers, it is important to find out the aspects that are essential for a sustainable career for project managers. Therefore, the problematic question is, what dimensions lead to a sustainable career of project managers and how a sustainable career is realized in the organizations?

Research object – the sustainable career dimensions of project managers.

Aim of the work – to reveal the sustainable career expression of project managers.

Objectives of the work:

1. to define the problem of the sustainable careers of project managers,
2. to analyze the sustainable career expression of project manager from the theoretical point of view,
3. to develop the empirical research methodology,
4. to study the sustainable career dimensions of project managers and to present the conclusions and recommendations.

The main results of this research. After analyzing the scientific literature, a theoretical model has been developed, in which four sustainable dimensions of project managers' career are distinguished: health, happiness, productivity and work-life balance. The empirical study found that the respondents' productivity dimension is more important than the dimensions of happiness, health and work-life balance, but the work-life balance is better implemented in the organizations. Respondents appreciated the importance of dimensions rather than their realization in the organizations. The strongest link is between the dimensions of happiness and productivity, the weakest - between health and productivity dimensions. According to the results of male and female, the strongest link is between the dimensions of happiness and productivity. The opinions of men

and women differ between health and happiness dimensions - according to the responses of men there is a stronger relationship ($r = 0.565$, $p = 0.000$) than according to the responses of women ($r = 0.261$, $p = 0.016$). According to the responses of men there is a stronger relationship between health and work and personal life dimensions ($r = 0.588$, $p = 0.000$) than according to the responses of women ($r = 0.222$, $p = 0.041$). The study found that women consider the feeling of happiness more important (mean = 104,1059) than men (mean = 99,8378).

Turinys

Paveikslų sąrašas	9
Lentelių sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Darnios projektų vadovų karjeros iššūkiai	13
2. Darnios projektų vadovų karjeros raiškos teoriniai aspektai	19
2.1. Projektų vadovų karjeros samprata	19
2.2. Projektų vadovų karjeros modeliai	22
2.3. Darnios projektų vadovų karjeros iššūkiai ir barjerai.....	28
2.4. Darnios projektų vadovų karjeros teorinis modelis.....	39
3. Darnios projektų vadovo karjeros dimensijų tyrimo metodologija.....	41
4. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija	43
4.1. Tyrimo respondentų charakteristika	43
4.2. Tyrimo skalės patikimumas ir tyrimo rezultatų analizė	45
4.3. Tyrimo rezultatų diskusija.....	61
Išvados	65
Rekomendacijos.....	67
Literatūros sąrašas	68
Priedai.....	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darnios projektų vadovų karjeros teorinis modelis	39
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	43
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimus projektų vadovo sertifikatus	43
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą projektų vadovo darbo patirtį	44
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį per mėnesį	44
6 pav. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų svarba.....	45
7 pav. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų realizavimas darbe.....	46
8 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių svarba	47
9 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe.....	48
10 pav. Laimės dimensijos veiksnių svarba	49
11 pav. Laimės dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe	50
12 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių svarba	51
13 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe	52
14 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarba	53
15 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe	54
16 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai	55
17 pav. Laimės dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai.....	56
18 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai.....	57
19 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai.....	57

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Konstruktai, susiję su laimės sąvoka darbe (Fisher, 2010).....	32
2 lentelė. Pagrindinės darbo charakteristikos, turinčios įtakos laimingumui ar nelaimingumui darbe (Warr, 2017)	34
3 lentelė. Tyrimo skalės patikimumo tikrinimas pagal dimensijas	45
4 lentelė. Koreliacija tarp sveikatos dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų.....	58
5 lentelė. Koreliacija tarp laimės dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų	58
6 lentelė. Koreliacija tarp produktyvumo dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų	59
7 lentelė. Koreliacija tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų	59
8 lentelė. Koreliacijos tarp dimensijų rezultatai	59
9 lentelė. Koreliacijos tarp dimensijų pagal lytį	60
10 lentelė. Dimensijų vertinimas pagal lytį	61

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje besikeičiančioje aplinkoje valdomus projektus veikia daugybė veiksnių bei suinteresuotų šalių, sparčiai didėja projektų skaičius, sudėtingumas ir įvairovė. Sparčiai besikeičianti ir sunkiai nuspėjama pasaulinė ekonominė aplinka keičia ir tradicinės karjeros sampratą. Pamištas laikas, kai asmenys nuo studijų baigimo iki pat pensinio amžiaus dirbo toje pačioje organizacijoje ir tose pačiose pareigose. Šiuolaikiniams darbuotojams darbas nėra tik pragyvenimo šaltinis, atsiranda kitų aspektų – jiems labai svarbi savirealizacija, gera savijauta darbe, pasitenkinimas darbu, asmeninio ir darbinio gyvenimo suderinimas.

Kintant tradicinės karjeros sampratai, imama ieškoti darbdaviui ir darbuotojui svarbių karjeros aspektų, kurie skatintų darbuotojo lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Todėl organizacijai, siekiančiai išlaikyti talentingus ir kompetentingus darbuotojus, būtina atsižvelgti ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo interesus, nes darbuotojai yra linkę keisti darbo vietas, o tai bet kuriai organizacijai, investavusiai į darbuotojo apmokymą ir ugdymą, yra gan nuostolinga.

Darbuotojui, siekiančiam karjeros, kyla sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, dėl darbo krūvio ar viršvalandžių nukenčia asmeninis darbuotojo gyvenimas, dėl to kyla konfliktinės situacijos šeimoje, taip pat nukenčia darbuotojo sveikata ir produktyvumas. Tad karjeros samprata, kuria vadovaujamosi organizacijoje, turi būti priimtina ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui.

Organizacijos, siekdamos pritraukti naujus ir išlaikyti esamus darbuotojus, turi keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės aktualijų. Vienu iš pagrindinių aspektų pripažįstama darbuotojų karjeros samprata, kai į karjerą žiūrima per darnumo prizmę. Pradedama kalbėti apie darnumo aspektus karjeros valdyme, apie darnios karjeros vystymą organizacijose. Darnumo koncepcijos centre yra žmogus, jo sveikata, laimės jausmas bei produktyvumas. Darni karjera suteikia galimybes darbuotojams įsidarbinti, išlikti sveikiems, produktyviems ir patenkintiems savo darbu. Tai padeda suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo sritis bei išvengti konfliktinių situacijų.

Nors pastaruoju metu pradedama kalbėti apie darnios karjeros vystymą organizacijose, tačiau pasigendama analizės, kaip darnios karjeros modelis pritaikomas projektų vadovams. Siekiant efektyvių projektų vadovų darbo rezultatų bei sėkmingos projektų vadovų karjeros valdymo, svarbu išsiaiškinti aspektus, kurie yra esminiai siekiant darnios karjeros projektų vadovams. Todėl keliamas probleminis klausimas, kokios dimensijos lemia darnią projektų vadovų karjerą ir kaip organizacijose realizuojama darni karjera?

Valstybinė lietuvių kalbos komisija (vlkk.lt) pateikia du lietuviškus angliško termino *sustainable development* atitikmenis: darnus vystymas(is) ir tvarus vystymas(is). Kaip aiškinama Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų banke, rūšinis pažyminy s darnus geriau tinka tada, kai siekiama pabrėžti, kad vystymasis yra suderintas, o tvarus – kai kalbama apie patvarų, nenutrūkstamą vyksmą. Šiame darbe vartojama darnios karjeros sąvoka, nes kalbama apie kokybišką, suderintą karjerą, o ne tvarią, tai yra tvirtą, užtikrintą karjerą.

Tyrimo objektas – darnios projektų vadovų karjeros dimensijos.

Darbo tikslas – atskleisti darnios projektų vadovų karjeros raišką.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti darnios projektų vadovų karjeros problematiką,
2. išanalizuoti darnios projektų vadovų karjeros raišką teoriniu aspektu,
3. parengti empirinio tyrimo metodologiją,
4. ištirti darnios projektų vadovų karjeros dimensijas ir pateikti darbo išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės teorinės literatūros analizė ir sisteminimas,
2. kiekybiniai tyrimo metodai,
3. duomenų analizė ir apibendrinimas.

1. Darnios projektų vadovų karjeros iššūkiai

Projektai yra neatsiejama bet kurios organizacijos dalis, neretai ir pagrindas, nes visa organizacijos veikla vykdoma projektine forma. Anot Pinto, Patankul'o ir Pinto (2017), projektų valdymo organizaciniu modeliu paremta veikla tapo norma daugelyje sričių.

Apie darnią karjerą, nors ir ne tiesiogiai, moksliniuose tyrimuose kalbama gana seniai. Anot Lawrence, Hall'as ir Arthur'as (2015), darni karjera, kuri buvo fokusuota į individo tolimesnes įsidarbinimo galimybes darbo vietoje, palengvinant jo asmeninį tobulėjimą laiko aspektu, buvo pagrindinė karjeros tyrimų ideologija daugelį metų. Nuo 1989 metų darbo pasaulis gerokai pasikeitė, tuo pačiu pasikeitė ir karjeros galimybės bei apribojimai. Todėl mokslininkams jau tada rūpėjo darnios karjeros sąvoka, iškilo poreikis aiškiai išdėstyti šią filosofiją. Buvo vykdoma daug netiesioginių mokslinių tyrimų šia tema, tačiau tiesioginių tyrimų, kurie tyrė darnią karjerą ir jos veiksnius, nebuvo.

Analizuojant Lietuvoje atliktus mokslinius tyrimus, pastebėta, kad senuose tyrimuose neužsimenama apie karjerą, kuri yra palanki sveikatai, suteikia laimės jausmą ir didina asmens produktyvumą. Čiutienė, Sakalas ir Neverauskas (2006) atliko tyrimą, kurio tikslas – įvertinti darbuotojų interesų įtaką šiuolaikinės karjeros formavimui. Buvo tirta, kokią reikšmę profesinė veikla turi individo gyvenime, kokia jos svarba, kokios naudos asmuo siekia iš šios veiklos, o kokią naudą gauna. Nustatyta, kad dauguma asmenų darbą suvokia kaip būtiną gyvenimo dalį, jie dirba tam, kad galėtų gyventi. Tačiau pusė tyrime dalyvavusių asmenų teigia, kad jie siekia, jog darbinė veikla nebūtų trukdis jų asmeniniam gyvenimui. Šis tyrimas konstatavo, kad Lietuvoje, derinant organizacijos ir darbuotojų interesus, išryškėja socialinių ir psichologinių interesų derinimo tendencijos (Čiutienė ir kt., 2006)

Čiutienė (2006) trejose Lietuvos įmonėse atliko tyrimą, kuriuo siekė ištirti darbuotojų interesus ir interesų tenkinimo galimybes organizacijoje. Tyrime atsiskleidė, kad darbuotojams už materialinių interesų patenkinimą, tai yra gauti didelį darbo užmokestį, svarbiau yra šie socialiniai ir psichologiniai interesai: galimybė išreikšti save, savo gebėjimus ir tobulinti kvalifikaciją, darbo turiningumas, teigiamas psichologinis klimatas. Nustatyta, kad individualios karjeros planavimas (karjeros tikslų numatymas, individualių karjeros planų sudarymas) ir efektyvi motyvavimo sistema yra praktikuojami tirtose įmonėse, tačiau jų taikymo lygis neviseškai atitinka darbuotojų interesus (Čiutienė, 2006)

Medina ir Medina (2014) atliko tyrimą, kuriame siekta įvertinti projektų vadovų dalyvavimą žmoniškųjų išteklių valdyme ir ištirti ryšį tarp projektų vadovų dalyvavimo žmoniškųjų išteklių valdyme ir ilgalaikių organizacijos tikslų. Rezultatai parodė, kad projektų vadovai dalyvauja žmoniškųjų išteklių valdyme, tačiau jų dalyvavimo lygis yra žemas, jie nėra įtraukiami į projekto komandos narių vertinimą, karjeros planavimą ir kompetencijų tobulinimą. Atrodytų, kad projektų vadovai yra atskirti nuo organizacijos ilgalaikių tikslų.

Aguinis, Gottfredson'as ir Joo (2013) pabrėžia, kad įmonės darbuotojų (tuo pačiu ir projektų vadovų) veikla turi būti suderinta su organizacijos strateginiais tikslais. Tačiau nekalbama, kad darbuotojų veikla turi būti suderinta su paties asmens gera savijauta, laimės jausmu ir produktyvumu.

Tyrimė nustatyta, kad projektų valdymą reikia įtraukti į žmogiškųjų išteklių valdymą, kad būtų keičiamas projekto vadovo vaidmuo ir atsakomybė. Šie pakeitimai taikomi projekto vadovo dalyvavimui žmogiškųjų išteklių valdyme, kuris reikalauja integruoti projektų valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sritis (Medina ir Medina, 2014).

Richardson'as, Earnhardt'as ir Marion (2015) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 87 projektų vadovai iš įvairių tarptautinių organizacijų. Nustatyta, kad projekto vadovai dažniausiai karjeros kelią pradeda nuo konkrečios techninės srities, o laikui bėgant atsiranda galimybės plėtoti projektų valdymo įgūdžius ir veikti kartu su kitomis organizacijos sritimis ir tų sričių specialistais. Dalyvavusių tyrimė nuomone nėra nustatyto karjeros kelio, kuris sudarytų galimybes tapti projektų vadovu, pažanga paprastai vyksta palaipsniui ir projektų valdymo atsakomybė plečiasi kylant pareigose pačioje organizacijoje. Respondentai teigė, kad projektų vadovo vaidmuo atsiranda iš darbuotojų patirties įvairiose įmonėse per kelerius metus, tai yra kuo daugiau žinių ir įvairių patirčių sukaupia asmuo, tuo didesnė tikimybė, kad jis taps projektų vadovu, nes šios pareigos apima visas funkcines sritis. Tyrimas parodė, kad nepaisant aukštojo mokslo pastangų suteikti formalų karjeros kelią į projektų vadovų profesiją, nepaisant labai populiarių profesinių asociacijų veiklos ir jų profesinio tobulinimo ir sertifikavimo, projektų vadovų karjera vis dar yra atsitiktinumas (Richardson ir kt., 2015).

Mažai tikėtina, kad kuris nors asmuo ar organizacijos vadovas nesutiktų, kad darni karjera yra naudinga ir darbuotojams, ir organizacijoms. Darnios karjeros apibrėžimas, įskaitant asmens tinkamumą ir įsidarbinimo galimybes, yra abipusiai reikšmingas. Tačiau darni karjera yra idealus karjeros variantas, todėl niekada negalėsime atsakyti, kas yra darni karjera, o kas – nėra. To siekiant reikėtų numatyti, kokie kriterijai lemia mažesnę ar didesnę karjeros darnumą (Lawrence ir kt., 2015).

Karjera mokslinėje literatūroje analizuojama gana plačiai ir tarpdiscipliniškai, tačiau apie darnią projektų vadovo karjerą kalbama mažai. De Vos'as, Van der Heijden'as ir Akkermans'as (2018) straipsnyje „Darni karjera: koncepcinio modelio link“ suformuluoja tris pradžios taškus darniai karjerai tirti:

1. darni karjera reikalauja konceptualaus aiškumo, kuris apibūdintų, kas apima darnią karjerą, kokie rodikliai apibūdina darnią karjerą ir kokiais pagrindiniais aspektais darni karjera gali būti analizuojama.
2. iki šiol trūksta teorinio darnios karjeros pagrindo – reikėtų iširti, kurios esamos teorijos gali padėti geriau suprasti darnią karjerą ir išryškinti, kaip ir kodėl darni ir nedarni karjera vystosi.
3. būtina sukurti tinkamus mokslinių tyrimų dizainus ir metodologijas, kurie prisidėtų prie šios mokslinių tyrimų srities. Mokslinis darnios karjeros pagrindimas reikalingas stipriems empiriniams tyrimams atlikti. Tokie tyrimai praplėstų supratimą apie pagrindinius darnios karjeros aspektus ir jų dinamiką. Tai suteiktų įrodymais grįstų žinių, leidžiančių patvirtinti arba atmesti ankstesnę karjeros supratimą ir teorijas.

McKevitt'as, Carbery'is ir Lyons'as (2017) analizuoja ryšius tarp projekto vadovo individualumo ir pasitenkinimo karjera. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad projektų vadovai, turintys aukštą profesinį individualumą, yra mažiau priklausomi nuo vidinės organizacijos paramos. Tačiau ne visi projektų vadovai susieja savo vaidmenį su karjera.

Valcour'as (2015) išryškina darnios karjeros naudą – darbuotojo pasitenkinimą darbu, kuris sąlygoja darbo našumą (produktyvumą) ir darbo atlikimo kokybę. Jo atliktuose tyrimuose atsiskleidė, kad darbuotojas, dirbdamas jam tinkamą, derantį su jo stiprybėmis, vertybėmis ir interesais, darbą, jaučia vidinę motyvaciją, atliekamo darbo prasmę, o tai didina darbuotojo įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai.

Lewis'o ir Anderson'o (2013) Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 27 viešojo sektoriaus organizacijos, parodė, kad organizacijos siekia mažinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politiką. Tyrime dalyvavusios organizacijos teigė, kad stengiasi formuoti kokybišką darbo sistemą ir naudoti tam tikrus darbo organizavimo metodus (pavyzdžiui, *Lean*). Darbuotojai tikisi dirbti vis sunkiau, greičiau ir protingiau. Tyrimo metu buvo atliktas interviu, kuris parodė, kad darbdaviai tikisi, jog patys darbuotojai prisiims didesnę atsakomybę už savo sveikatą ir gerą savijautą, o ne tik pasikliaus organizacijos iniciatyvomis (Lewis ir Anderson, 2013).

Martinez'as-Leon'as, Omledo-Cifuentes'as ir Ramon'as-Llorens'as (2017) atliko tyrimą, kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip išlaikyti talentingus ir kompetentingus specialistus, kurie yra strategiškai svarbūs organizacijos veiklai, ir kaip juos motyvuoti likti organizacijoje, bei išsiaiškinti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui karjera. Autoriai išskyrė tris svarbiausius veiksnius, darančius įtaką pasitenkinimui karjera: darbas visą / ne visą darbo dieną, pajamų lygis ir tinkamumas darbui.

Nustatyta, kad darbuotojai vyrai, dirbantys visą dieną, yra labiau patenkinti savo karjera nei dirbantys ne visą darbo dieną, o moterims šis aspektas nedaro reikšmingos įtakos pasitenkinimui karjera. Anot Albert'o, Garcia-Serrano ir Hernanz'o (2010), visą darbo dieną dirbantys asmenys yra labiau įsitraukę į organizaciją, socializuoti, jie daugiau dalyvauja profesinio tobulėjimo veiklose ir yra labiau linkę mokytis. Todėl galima teigti, kad jie turi daugiau karjeros galimybių, o tai labiau motyvuoja ir didina pasitenkinimą darbu.

Anot Martinez'o-Leon'o ir kt. (2017), anksčiau paaiškintos aplinkybės dėl vyrų ir moterų nuomonių išsiskyrimo, leidžia suprasti, kad vyrų darbas visą darbo dieną jiems padeda būti pagrindiniu šeimos pajamų šaltiniu (akcentuojama, kad vyrai vis dar yra laikomi šioje pozicijoje). Nepaisant to, moterų profesiniam pasitenkinimui neturi įtakos darbas visą darbo dieną ar ne visą darbo dieną. Moterys, turinčios galimybę dirbti ne visą darbo dieną, tuo pasinaudoja, kad galėtų daugiau laiko skirti šeimai. Tačiau dėl to atsiranda mokymo galimybių apribojimas, tuo pačiu sumažėja karjeros vystymas ir pasitenkinimas karjera (Martinez-Leon ir kt., 2017).

Kaip teigia Cegarra-Navarro, Cegarra-Leiva, Sanchez'as-Vidal'is ir Wensley'is (2015), darbas ne visą darbo dieną yra tradicinė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktika, kuri padeda mažinti darbo ir šeimos suderinimo konfliktus.

Pajamų lygis yra kitas labai svarbus karjeros rodiklis. Tyrimo metu nustatyta, kad pajamų lygis yra reikšmingesnis vyrams nei moterims dėl anksčiau nurodytų priežasčių, tai yra dėl to, kad vyras yra pagrindinis šeimos pajamų šaltinis. Pažymėtina, kad gaunant darbo užmokestį, kurio buvo tikimasi, padidėja inžinierių pasitenkinimas karjera, nes jie jaučia pastangų vertingumą, be to darbo užmokestis skatina motyvaciją ir suteikia saugumo jausmą (Martinez-Leon ir kt., 2017).

Tinkamumas darbui yra dar vienas svarbus pasitenkinimo karjera rodiklis. Kai inžinieriai suvokia, kad jų kompetencija atitinka darbo reikalavimus, jie geriau jį atlieka. Tačiau tyrime nustatyta, kad

šis rodiklis yra svarbesnis moterims nei vyrams, nes moterys labiau vertina tinkamą darbą pagal turimus įgūdžius, poreikius ir lūkesčius, nepriklausomai nuo pareigų pavadinimo (Cegarra-Navarro ir kt., 2015).

Apibendrinant anksčiau aprašyto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojams, siekiant karjeros, svarbesni yra materialūs dalykai, tai yra darbo laikas, tinkamumas darbui, pajamų lygis. Tyrime nebuvo analizuota laimės, sveikatos ir produktyvumo svarba. Pastebėta, kad įmonės gali išvengti neigiamo darbo ir šeimos pusiausvyros poveikio pasitenkinimui karjera, skatindamos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Organizacija, kuri pripažįsta ir vertina darbuotojų asmeninius ir darbo poreikius bei geba suteikti šioms sritims pusiausvyrą, skatina darbuotojų produktyvumą (Cegarra-Navarro ir kt., 2015).

Hall'as, Lee, Kossek'as ir Las Heras'as (2012) atliko tyrimą, kuriame išanalizavo 73 vadovų ir aukšto lygio specialistų, nusprendusių sumažinti darbo krūvį, objektyvią ir subjektyvią karjeros sėkmę, siekiant aktyviau dalyvauti šeimos gyvenime ir kitose asmeninėse veiklose. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad laikas ir sumažinti karjeros reikalavimai nepakenkė ilgalaikiai asmenų ekonominei ir socialinei situacijai bei sėkmei, išskyrus vieną išimtį – asmenys, kurie daugiau nei 7 metus dirbo ne visą darbo dieną, buvo mažiau skatinami, nei tie, kurie po kelių metų grįžo dirbti pilnu pajėgumu, tai yra dirbti visą darbo dieną. Tyrimu buvo nustatytas nestiprus ryšys tarp objektyvaus ir subjektyvaus karjeros sėkmės supratimo. Lankstus darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas nebuvo esminis veiksnys suvokiant darnią karjerą. Tai labiau buvo geros psichologinės savijautos reikšmė ir gebėjimas būti įsitraukusiu į šeimos gyvenimą karjeros metu ir atvirkščiai, leido tyrime dalyvavusiems talentingiems žmonėms gyventi taip kaip jie nori, skatinant dalyvavimą įvairiose veiklose, nesusijusiose su jų darbu. (Hall ir kt., 2012).

Dažnai organizacijos ir darbuotojai skiria skirtingus darnios karjeros aspektus ir juos išdėsto skirtinga prioritetų tvarka. Asuquo ir Inaja (2013) atliktame tyrime, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti darnios karjeros veiksmų svarbą, išryškėjo skirtingas organizacijos ir darbuotojo pateikiamų darnios karjeros veiksmų prioritetiškumas. Mokslininkų atliktame tyrime dalyvavo 210 darbuotojų iš 66 skirtingų privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų. Tyrimo metu respondentai turėjo sureitinguoti darnią karjerą palaikančius ir darbuotojų gebėjimą įsidarbinti didinančius veiksmus. Buvo nustatyta, kad darbuotojų nuomone, svarbiausiais veiksniais laikomi: orientacija į tikslus (93 proc.), karjeros planavimas (90 proc.), rizikos prisiėmimas (86 proc.), nuolatinis mokymasis (85 proc.), ryšių mezgimas (78 proc.), komandinis darbas (63 proc.), atkaklumas (76 proc.), nuolankumas (69 proc.), optimizmas (65 proc.), darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas (24 proc.), karjeros adaptacija (21 proc.) ir finansinis paskatinimas (14 proc.).

Asuquo ir Inaja (2013) tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos veiksmų svarba pasiskirstė tokia seka: orientacija į tikslus, nuolatinis mokymasis, karjeros adaptacija, karjeros planavimas, ryšių mezgimas, atkaklumas, komandinis darbas, darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas, rizikos prisiėmimas, optimizmas ir finansinis paskatinimas. Pastebėta, kad organizacijos ir darbuotojų požiūris į svarbiausius ir mažiausiai svarbius veiksmus yra toks pats, tai yra abi pusės labiausiai vertina orientaciją į tikslus, o mažiausiai – finansinį paskatinimą. Tačiau požiūrių skirtumai išryškėjo vertinant karjeros adaptaciją – ją darbuotojai laiko mažiau svarbia nei organizacija, bei optimizmą – darbuotojams jis atrodo svarbesnis nei organizacijai (Asuquo ir Inaja, 2013).

Tai dar vienas tyrimas, kuriame tiriant darnios karjeros aspektus, juos reitinguojant, neišskiriami laimės, sveikatos ir produktyvumo rodikliai. Tyrime nustatyta, kad tiek organizacijai, tiek darbuotojams labai svarbu orientuotis į tikslus, tačiau tyrime nekalbama, ar jiems svarbu, kaip ir kokia kaina tikslai bus pasiekti, tai yra ar jų siekimas nepakenks darbuotojo sveikatai ar psichologiniam klimatui organizacijoje (kuri dažnai tiesiogiai turi įtakos darbuotojų sveikatai), ar neturės neigiamo poveikio darbuotojų laimei ar produktyvumui.

Bredin'as ir Söderlund'as (2013) straipsnyje „Projektų vadovai ir karjerų modeliai: palyginamoji, tiriamoji analizė“ karjeros modelio nebuvimo problemą išanalizavo detaliau. Autoriai atliktame tyrime analizavo dešimties didelių įmonių vidinę politiką formuojant projektų vadovų karjeros modelį. Šiuo tyrimu autoriai norėjo praplėsti suvokimą apie tai, ką įmonės daro siekdamos vystyti projektų vadovų karjerą, žiūrint iš formalių karjeros modelių perspektyvos. Vykdamas šį tyrimą įmonės buvo atrinktos ne atsitiktine tvarka, o kryptingai buvo pasirinkta nagrinėti tik dideles, subrendusias, gerą vardą turinčias organizacijas. Įmonės dydis šiame tyrime buvo vienas iš svarbiausių aspektų, vertinant ir analizuojant karjeros kelio galimybes bei projekto valdymo poziciją, nes įvardintose įmonėse žmoniškųjų išteklių valdymas veikia pagal tam tikrus iš anksto nustatytus modelius, o pačiose įmonėse yra daug metų taikomi, pripažinti ir nuolat tobulinami karjeros modeliai. Pabrėžtina, kad tyrimui atlikti buvo atrinktos tik įmonės, dirbančios projektų valdymo principu, o siekiant tikslumo ir rezultatų detalumo buvo pasirinktos įmonės, veikiančios skirtingose industrijose (Bredin ir Söderlund, 2013).

Bredin'as ir Söderlund'as (2013) tyrimo metu nustatyta, kad iš dešimties įmonių septynios, dalyvavusios tyrime, buvo pritaikę karjerų modelius savo projektų vadovams. Kai kurios sudarytus karjeros modelius iki šiol buvo naudojusios jau daugiau nei dešimt metų, o dauguma kitų įmonių procesus, kurie padeda esamiems projektų vadovams tobulėti, buvo įsivedę visai neseniai. Autoriai (Bredin ir Söderlund, 2013) daug dėmesio skyrė kiekvienos įmonės esamų karjeros modelių pritaikomumui, analizavo dėsningumą ir galimas priežastis, kurios padarė įtaką formuojant konkretų modelį. Tyrime dalyvavusiose įmonėse, kuriose buvo pritaikyti projektų vadovų karjeros modeliai, respondentai išskyrė keturias pagrindines priežastis, dėl kurių buvo nuspręsta įdiegti projektų vadovų pozicijos karjeros modelius:

1. **projektų vadovų kompetencijų ugdymas.** Visos įmonės, kurių darbe buvo pritaikyti karjeros modeliai, kompetencijų ugdymą nurodė kaip svarbiausią priežastį, kuri nulėmė modelio kūrimą.
2. **pagerinti komunikaciją ir pasiekti bendrumą.** Daugelis respondentų teigė, kad turimas karjeros modelis padeda paprasčiau paaiškinti išorės partneriams, kaip įmonė veikia projektų valdymo aspektu, kokie vidiniai procesai ir susijusios šalys įtraukiamos į projektų valdymą.
3. **padidinti skaidrumą ir atverti naujas galimybes.** Tyrimo metu nustatyta, kad projektų vadovams karjeros modelio įvedimas padeda geriau suprasti įmonės vidinius kokybinius reikalavimus ir pagerinti esamų projektų vadovų darbo kokybę, produktyvumą ir bendrą rezultatą.
4. **suteikti projektų vadovo profesijai pripažinimą.** Dalis respondentų pabrėžė, kad viena iš priežasčių yra atitolti nuo vyraujančio nusistatymo, kad projektų vadovų darbas yra tik laikina pozicija (Bredin ir Söderlund, 2013).

Trys iš dešimties tyrime dalyvavusių įmonių nurodė, kad projektų vadovams skirtas karjeros modelio vis dar neturi, nors jose yra oficialiai įteisinta projektų vadovo pozicija. Viena iš priežasčių

buvo ta, kad projektų vadovo darbas įmonėje buvo tik vienas iš etapų kylant karjeros laiptais kitose pozicijose. Be to, tikslaus ir aiškiai apibrėžto modelio nebuvimas suteikia įmonei lankstumo projektų valdymo atžvilgiu – nesukurdamos projektų vadovams rėmų, organizacijos suteikia jiems didesnę laisvę, judrumą, keičiant profesinę poziciją įmonės viduje, taip sudarydamos iliuziją apie galimybę greitai kilti karjeros laiptais. Dvi iš minėtų trijų įmonių, kurios neturi nusistovėjusio karjeros modelio, tarsi kompensaciją siūlo savo darbuotojams profesionalius ir išsamius mokymo kursus, kurie yra susiję su projektų valdymu. Todėl galima daryti išvadą, kad šiose įmonėse projektų vadovai yra svarbi įmonės strategijos dalis (Bredin ir Söderlund, 2013).

Atliktas tyrimas parodė, kad įmonėse, kuriose nėra aiškaus ir struktūrizuoto karjeros modelio, projektai yra tik trumpalaikės, labai intensyvios ir greitų rezultatų siekiančios užduotys, kurioms nėra reikalinga nuolatinė projektų vadovo pareigybė, o kiekvienam projektui gali būti paskiriamas kitas, reikalingas kompetencijas ir savybes turintis asmuo. Atlikus tyrimą įmonėse aptikti du archetipai projektų vadovų karjeros modelio formavimui: kompetencijos strategijos modelis, kuris aptiktas „Saab“, „Ericsson“ ir „Sandvik“ įmonėse, bei talentų valdymo modelis, kuris aptiktas „ABB“, „AstraZaneca“, „TeliaSonera“ ir „Skanska“ įmonėse (Bredin ir Söderlund, 2013).

Vėlesniuose tyrimuose dauguma autorių (De Vos ir kt., 2018; De Vos ir Van der Heijden, 2015; Greenhaus ir Kossek, 2014; Van der Heijden, 2005) nagrinėja darnią karjerą per tris rodiklių grupes: sveikatą, laimę ir produktyvumą. Jie teigia, kad šie rodikliai yra pagrindas asmeninei gerovei, taip pat pagrindas siekiant šeimos ir bendradarbių, organizacijos, kurioje asmuo dirba, ir visos visuomenės, gerovės.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktuose moksliniuose tyrimuose jaučiamos darnios karjeros užuominos – analizuojami darbuotojo pasitenkinimo karjera veiksniai, darbuotojo interesai organizacijoje, pradedama kalbėti apie darbuotojo savijautą darbe, tiriama asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą. Nemažai tyrimų atlikta panašiomis temomis, tačiau aiški darnios karjeros filosofija nėra apibrėžta, nėra užsimenama apie sveikatos, laimės ir produktyvumo rodiklius, kurie kurtų darnią karjerą. Be to, tyrimai nukreipti į asmens karjerą tradicinėse organizacijose – privačiose įmonėse ar viešojo sektoriaus įstaigose. Pastebėta, kad ne visose organizacijose projektų vadovai laikomi organizacijos strategijos dalimi, neretai projektų vadovų darbas laikomas laikinu ar net atsitiktiniu. Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo juntamas informacijos apie darnią projektų vadovų karjerą trūkumas. Organizacijoms vis dažniau veiklą vykdančią ne tradicine, o projektine forma, svarbu, teoriškai ir empiriškai patikrinti, kaip darni karjera pasireiškia projektų vadovų veikloje.

2. Darnios projektų vadovų karjeros raiškos teoriniai aspektai

2.1. Projektų vadovų karjeros samprata

Ilgą laiką mintis, kad karjera yra tęstinis asmenų įsidarbinimas darbo vietose, kurios padeda asmeniniam vystymuisi, buvo pagrindinė karjeros tyrimų sritis (Lawrence ir kt., 2015).

Ekonominiai, technologiniai ir socialiniai pokyčiai, kurie vyksta pastaruosius dešimtmečius, visuomenėje lėmė kitokį darbo organizavimo pobūdį. Šie pokyčiai, vykstantys organizacijų lygmeniu, reiškia, kad vis mažiau organizacijų turi galimybę suteikti garantijas savo darbuotojams visą gyvenimą dirbti ir siekti stabilios karjeros toje organizacijoje. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio imta skirti ne tradicinei karjerai, suprantamai kaip vertikalus kilimas vienoje organizacijoje, o paties individo sąmoningai plėtojamai karjerai, nepriklausomai nuo organizacijos, kurioje jis dirba (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Karjeros sampratoje išsiskiria dvi pagrindinės kryptys:

1. Karjera suprantama kaip vertikalus darbuotojų judėjimas į aukštesnes pareigas.
2. Karjera gali būti realizuojama nekylant į aukštesnes pareigas. Šiuo atveju karjera suprantama kaip darbo pobūdžio keitimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio augimas, darbovietės keitimas, atsakomybės lygio didėjimas (Čiutienė, 2006).

Karjeros sąvoką autoriai apibrėžia skirtingai. Anot Petkevičiūtės (2013), karjera yra stimulus, kuris verčia individą siekti geresnių darbo rezultatų ir tęsiasi visą darbuotojo gyvenimą, nepaisant organizacijų kaitos. Asuquo ir Inaja (2013) kalbėdami apie karjeros vystymą karjeros sąvoką apibrėžia kaip procesą, kuris apima mokymąsi ir įgūdžių tobulinimą visą gyvenimą.

Anot Dromantaitės (2012), karjera – vienas svarbiausių šiuolaikinio žmogaus siekių, siejamų su gyvenimo kokybe, kuri suvokiama kaip materialinės ir socialinės garantijos, finansinė laisvė ir atsiveriančios galimybės tobulėti bei vystytis, psichologinis pasitenkinimas. Karjeros raida priklauso nuo asmens pastangų, nes karjera nėra privalomumas ar pareiga, tai dažniausiai pačio asmens suinteresuotumas siekti karjeros.

Daugybę metų vienintelė žinoma karjeros kryptis buvo aukštyn, tai yra klasikinis vertikalus judėjimas organizacijoje, kai darbuotojas paaukštinamas arba perkeliamas į kitas pareigas. Tačiau natūralu, kad organizacijoje atsiranda paaukštinimo galimybių ribotumo problema. Todėl vienas iš šios problemos sprendimų būdų yra į karjerą pažvelgti kitaip, tai yra, kad karjera nėra tik kilimas aukštyn, karjera gali būti ir judėjimas į priekį (Dagienė, 2010).

Kaip teigia Hall'as (2007), karjera prasideda tada, kai pats individas suvokia, ko konkrečiai jis siekia gyvenime, kai formuojasi jo supratimas apie asmeninę ateitį, galimus saviraiškos būdus, norimą darbo vietą. Individo pasirinkimui įtakos turi jo artima aplinka, kultūrinė aplinka ir asmeninės savybės. Artimoji aplinka, tai yra šeima, artimi draugai, ugdymo įstaigos (mokykla, universitetas), sudaro sąlygas kurtis pirmiems sampratoms apie karjerą žingsniams. Įtakos taip pat turi kultūrinė aplinka, kurioje asmuo gyvena, dirba, veikia, kurioje yra palanki arba nepalanki situacija siekti karjeros tobulėjant. Taip pat asmeninės savybės – lankstumas, gebėjimas planuoti, organizuoti ir kitos savybės, svarbios bet kurios srities darbuotojui. Karjera paprastai tęsiasi visą asmens darbinį gyvenimą ir kiekviena darbo patirtis yra karjeros sudedamoji dalis (Hall, 2007).

Anot Clark'o ir Bower'io (2016), karjera asocijuojasi ne tik su pinigais, finansiniu stabilumu, tačiau ir galimybėmis patenkinti asmens poreikius bei būti gerbiamu aplinkinių. Kartais asmuo yra laimingesnis ir labiau patenkintas, kai dirba nesukeliantį įtampos, ramų darbą, kuris jam yra svarbesnis ir vertingesnis už prestižą ar užimamas aukštas pareigas. Tam pritaria ir Stancikienė (2009), kuri teigia, kad karjerą galima suprasti kaip individualų tobulėjimą, tai yra asmeninių vertybių puoselėjimą, pasirinktoje profesijoje, kai finansinė nauda laikoma mažiau svarbi.

Kaip teigia Valackienė (2003), karjera yra daugiau nei darbu, kuriuos asmuo dirbo per visą savo gyvenimą, visuma. Karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinų veiklų seka per visą jo gyvenimą. Autorė teigia, kad karjera yra ir mokymasis veikti pačiam, individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Karjera apima ir nemokamą darbą ir savanorystę, pavyzdžiui, ruoša namuose ar savanorystė bendruomenėje (Valackienė, 2003).

Petkevičiūtė (2013) teigia, kad karjeros sampratoje yra pastebimi du pagrindiniai aspektai: (1) individų karjeros siekis vertikalčiai, pradėdamas nuo žemiausių pareigų ir kylant į aukštesnes pareigas, kai motyvuoja didesnis darbo užmokestis; (2) kvalifikacijos kėlimas, organizacijų keitimas, darbuotojo atsakomybių didėjimas, darbo pobūdžio keitimas pirmenybę teikiant įgūdžių tobulinimui (aukštos pareigos nėra svarbiausiais ir būtinas veiksnys).

Individui karjera leidžia pajusti savo vertę, net išsiskirti iš kitų. Bet kurioje darbinėje veikloje darbuotojas gali padaryti karjerą ir visos profesijos gali sudaryti karjeros pagrindą. Karjera – tai stimulus, kuris verčia asmenį siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Kiekvieno asmens supratimas yra individualus ir susijęs su organizacijos siekiais (Jakštaitė, 2010).

Anot Čiutienės (2006), karjeros samprata neatsiejama nuo organizacijos ir individo interesų. Pelno siekis, produktyvumo didinimas ar socialinė atsakomybė prieš visuomenę ir teigiamo įvaizdžio formavimas – tai esminiai organizacijos savininkų (vadovų) tikslai, kurie turi įtakos jų interesams. Organizacijos, kurios siekia išsaugoti konkurencinį pranašumą ir neprarasti kvalifikuotų darbuotojų, jų žinių, įgūdžių, įdirbio, privalo planuoti individualias karjeras bei sudaryti galimybes tobulėjimui ir kilimui pareigose.

Anot Korsakienės ir Smaliukienės (2014), tradiciniai karjeros apibrėžimai apsiriboja profesine veikla, kuri apima asmens paaukštinimą, todėl karjeros apibrėžimas buvo papildomas laiko ir gyvenimo aspektais. Nors karjera yra laikoma individo, kurį veikia naujos socialinės normos, nuosavybe, tačiau jau dirbančių žmonių karjerą dažniausiai planuoja ir valdo organizacijos. Todėl mokslinėje literatūroje individo ir organizacijos požiūriai į karjerą yra išskiriami.

Karjerą galima vertinti aplinkos, organizacijos ir individo kontekste. Sparčiai besikeičianti aplinka keičia ne tik pačią organizaciją, bet ir individą. Pokyčiai dažniausiai yra prieštaringi, dažnai didinantys susiskaidymą tarp organizacijos ir darbuotojų vertybių (Čiutienė, 2006).

Individo požiūriu karjeros samprata vertinama nevienareikšmiškai dėl kelių priežasčių: (1) karjera reiškia galimybę patenkinti pagrindinius individo ekonominius poreikius, (2) karjera reiškia socialinį statusą arba vertę visuomenėje. Kai kuriems individams karjera reiškia gyvenimo svajonės realizavimą, kai pasirenkama kasdieninės veiklos kryptis ir tikslai. Tad individualios karjeros valdymas yra glaudžiai susijęs su proaktyvia asmens elgsena, kuri reiškia nuolatinį naujų galimybių ieškojimą. Ši elgsena apima pastangas apibrėžti ir įgyvendinti asmeninius karjeros tikslus, kurie atitinka arba neatitinka organizacijos, kurioje asmuo dirba, tikslų (De Vos ir Soens, 2008).

Organizacijos požiūriu karjeros samprata yra svarbi dėl kelių priežasčių. Pirma, karjeros koncepcija yra prasminga dėl pareigų perėmimo tikslų, ypač tada, kai organizacinė kultūra skatina ugdyti asmenų vadybines kompetencijos organizacijos viduje. Todėl karjera, kuri reiškia darbo pareigų seką, sudaro organizacijai sąlygas valdyti didelį potencialą turinčias asmenų grupes. Antra, karjeros sąvoka tarsi padeda sudaryti psichologinę sutartį tarp asmens ir organizacijos bei skatina darbuotojo lojalumą (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Šiuolaikinėje karjeroje trūksta dėmesio kontekstui, tai yra situaciniams suvaržymams ir galimybėms, kurios turi įtakos požiūriui ir elgsenai, bei suinteresuotoms šalims, veikiančioms šiame kontekste. Suinteresuotos šalys yra labai svarbios asmeniui kaip pagrindiniam karjeros veikėjui (Inkson, Gunz, Ganesh ir Roper, 2012). Vis tik asmens aktyvumas priklauso nuo aplinkybių ir sąveikos su jomis, sukuriant sąlygas asmeninei iniciatyvai. Pavyzdžiui, įtakos gali turėti šeimos nuostatos, organizacijos politika, profesinė veikla ir kiti veiksniai. Todėl siekiant atspindėti bendrą požiūrį, be paties individo, reikia atsižvelgti ir į skirtingus, įtakos turinčius, veiksnius (De Vos ir kt., 2018).

Čiutienė (2006) teigia, kad šiuolaikinėje karjeroje pasiekiami galimybės turėti keletą profesijų ar veiklų, dirbti keliose skirtingose organizacijose. Nuolat besikeičianti aplinka neužtikrina nė vienam darbuotojui darbo vienoje organizacijoje visą gyvenimą. Pastebėta, kad darbuotojo darbinės veiklos kaita yra sunkiai prognozuojama. Pačios organizacijos rūpinasi personalu ne tik iš vidinių organizacijos šaltinių, bet naudojasi ir išorinės darbo rinkos pasiūla. Vykstantys globalizacijos procesai, sienų tarp valstybių panaikinimas ir palankus požiūris į darbuotojų judėjimą geografiniu požiūriu sudaro galimybes darbuotojams ir organizacijoms vystyti tarptautinę karjerą. Tačiau už karjeros vystymą vis labiau tampa atsakingas pats darbuotojas – jis pats turi numatyti, kada ir ko mokysis, kada ir kaip tobulins kvalifikaciją ar persikvalifikuos. Tai ypač būdinga darbuotojams, kurie turi aukštą kvalifikaciją (Čiutienė, 2006).

Anot Huemann'o (2010), projektai yra motyvacijos šaltinis ir įdomios darbo formos darbuotojams. Norint sėkmingai atlikti savo vaidmenį, projektų vadovai turi plėtoti įvairias kompetencijas bei įgūdžius – žmogiškuosius, organizacinius bei techninius. Viena iš kompetencijų, reikalingų projektų vadovams, yra karjeros kompetencija. Lyginant su vadovaujančiomis pareigomis nuolatinėje organizacijoje, projektų vadovai, kurie valdo kelis projektus, bet kada gali patekti į poziciją, kurioje yra ne daug karjeros ir augimo galimybių. Projektų vadovai vis pereina nuo vieno projekto prie kito, todėl labai svarbu, kad jie patys formuotų savo karjeros kelią projektinėje karjeroje. Tai darydami, jie turėtų nepriklausyti nuo kitų, kurie galėtų jiems suteikti vystymosi galimybes, bet proaktyviai ieškoti galimybių patys (Savelsbergh, Havermans ir Storm, 2016).

Karjeros augimui didžiausią įtaką daro darbuotojų paaukštinimas organizacijos viduje. Siekiant suderinti karjeros augimą ir projekto kontekstą, reikėtų užtikrinti projektų vadovo dalyvavimą žmogiškųjų išteklių valdyme. Didesnis projektų vadovų dalyvavimas žmogiškųjų išteklių valdyme lemia geresnę kompetencijų panaudojimą, planavimą ir karjeros augimą (Medina ir Medina, 2014).

Bredin'as ir Söderlund'as (2013) projektų valdymą ir projektų vadovo poziciją išskiria kaip konkretų profesinį kelią su pilnavertėmis karjeros galimybėmis. Projektų vadovo karjera yra iššūkis, nes profesija pati iš savęs reikalauja profesinio imlumo, aukšto darbinio mobilumo, gebėjimo prisitaikyti prie esamos situacijos ir gerų krizės valdymo įgūdžių. Projektų valdyme stresą gali kelti daugelis aspektų, pavyzdžiui, tikslūs darbų pabaigos terminai ar projekto laikinumas. Todėl

pasaulinėje praktikoje pastebėta, kad projektų vadovai yra jaunesnio amžiaus nei kiti vadovai, jie yra mažiau lojalūs darbdaviui bei dažniau keičia darbovietes, vidutinis horizontalių bei vertikalų judesių skaičius vienoje įmonėje yra didesnis, todėl laikas, dirbant vienoje pozicijoje ar srityje, yra gerokai trumpesnis nei kitų sričių profesionalų net ir toje pačioje rinkoje ar įmonėje (Bredin ir Söderlund, 2013). Galima teigti, kad šie dėsniniai parodo, kad projektų valdymas yra daug streso ir profesinių iššūkių kelianti sritis ir joje svarbūs krizinių situacijų valdymo gebėjimai.

Savelsbergh'as ir kt. (2016) išskiria tris skirtingus su karjera susijusius vystymosi tipus: planuojamas vystymasis, savarankiškas vystymasis ir įgimtas vystymasis. Pirmasis tipas, planuojamas vystymasis, susijęs su nuo projekto vadovo nepriklausančiomis pastangomis, kurias naudoja projektų vadovus samdančios organizacijos. Teigiama, kad planuojamą projektų vadovų vystymąsi apima: (1) projekto vadovų karjeros kelio nustatymas, (2) minimalus reikalaujamo kompetencijos lygio nustatymas kiekviename karjeros lygmenyje, (3) projektų vadovų įdarbinimo, mokymo, vertinimo atlyginimo, skatinimo ir išlaikymo procesų valdymas, ir (4) projektų vadovų parama ir patarimai dėl atliekamo darbo, naudojant grįžtamąjį ryšį, konsultavimą, instruktavimą bei įgalinimą. Antrasis tipas, savarankiškas vystymasis yra susijęs su pačių projektų vadovų savarankiškais pastangomis ir metodais, nesikišant darbdaviams, kurie siektų skatinti projektų vadovų tobulėjimą. Savarankiškame vystymosi procese svarbų vaidmenį atlieka refleksija ir dalinimasis patirtimi. Trečiasis vystymosi tipas, įgimtas vystymasis, yra natūralus mokymasis, nepaisant ketinimų ar ambicijų, susijusių su savęs ar kitų vystymusi (Savelsbergh ir kt., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad karjera mokslinėje literatūroje apibrėžiama ne tik kaip vertikalus kilimas pareigose. Karjera suprantama kaip procesas, apimantis mokymąsi ir įgūdžių tobulinimą visą gyvenimą. Dažniausiai karjeros raida priklauso nuo asmens pastangų, nes tai yra pačio asmens suinteresuotumas siekti karjeros. Projektų valdymą ir projektų vadovo poziciją autoriai išskiria kaip konkretų profesinį kelią su pilnavertėmis karjeros galimybėmis.

2.2. Projektų vadovų karjeros modeliai

Karjeros modelių mokslinėje literatūroje yra gausu. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus karjeros modelius, skirtingai juos apibūdina ir grupuoja. Karjeros modeliai, kurie sėkmingai motyvuoja ir vysto žmones, atitinkančius organizacijos reikalavimus, taip pat turi būti suderinti su žmonių subjektyviu karjeros suvokimu. Naujos rūšies karjeros modelio, suderinto su darbuotojų ir organizacijos tikslais, įgyvendinimas gali būti laikomas vienu iš šių reikalavimų įgyvendinimo būdų. Organizacijoje, kuri daugiausiai remiasi savo strateginės ir operatyvinės veiklos vykdymo projektais, karjeros modeliai turės būti įvairesni, lyginant su tais, kurie yra, pavyzdžiui, labiau tradicinėje funkcinėje organizacijoje (Bredin ir Söderlund, 2013).

Autoriai (Čiutienė ir Sakalas, 2004; Čiutienė, 2006) išskiria konservatyvųjį karjeros modelį ir šiuolaikinius karjeros modelius. **Konservatyvusis karjeros modelis** galėtų būti tapatinamas su tradicinės karjeros modeliu. Konserviojo modelio pagrindinis bruožas – organizacijos interesų pirmenybė prieš darbuotojo interesus. Nors organizacijos siekia pasirūpinti reikalingos kvalifikacijos darbuotojais, tačiau karjeros planavimas yra skirtas tik vadovaujančiam personalui ir nedidelei daliai paprastų darbuotojų. Kaip pastebi Čiutienė ir Sakalas (2004), konservatyvusis karjeros modelis yra ypatingai nelankstus, nes karjeros planavimo ir kiti sprendimai priklauso nuo organizacijos, kuri tuo pačiu nustato aiškias galimybes ir perspektyvas.

Šiuolaikiniai karjeros modeliai pabrėžia siekį suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, karjeros formavime vis svarbesni tampa patys darbuotojai. Organizacijose, taikančiose šiuolaikinės karjeros modelį, dėmesys skiriamas kiekvieno darbuotojo karjeros planavimui, sudarytos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, ir pagal galimybes, kilti į aukštesnes pareigas (Čiutienė, 2006). Autoriai (Čiutienė ir Sakalas, 2004; Čiutienė, 2006) pastebi, kad šiuolaikinės karjeros modelius galima skirstyti į grupes pagal vietą, kurioje jie yra sukurti: amerikietiškus, japoniškus ir europietiškus karjeros modelius, išryškinant angliškų ir vokiškų šalių ypatumus įvertinančius modelius.

Amerikietiškas karjeros modelis. Šis karjeros modelis analizuoja individualius darbuotojų veiksmus ir organizacijos vaidmenį formuojant karjerą. Galima išskirti tris požiūrius: (1) individo požiūris, (2) organizacijos požiūris, (3) darbo-gyvenimo balansas (Čiutienė, 2006).

Japoniškas karjeros modelis. Jam būdinga darbuotojų įsidarbinimas visam gyvenimui. Nors šis modelis teikia darbuotojams socialinį saugumą, bet turi ir netobulą, ypač jaunesnių darbuotojų netenkinančią apmokėjimo sistemą, kurioje darbo užmokestis nepriklauso nei nuo darbo laiko, nei nuo darbo pobūdžio ar intensyvumo (Čiutienė ir Sakalas, 2004).

Europietiški karjeros modeliai. Segalla, Rouzies ir Flory'is (2001) europietišką karjeros modelį išskaido į vokiečių ir anglų-olandų karjeros modelius:

1. Anglų-olandų karjeros modelis išsiskiria neelitinio personalo pasirinkimo politika, kurioje jauni darbuotojai įdarbinami specifiniam ar funkciniam darbui atlikti. Karjeros pradžioje jauniems darbuotojams dažniau sudaromos galimybės judėti technine ir funkcinė hierarchija. Šiame modelyje nėra pabrėžiamas sisteminis ir nuoseklus karjeros kilimas ankstyvame laikotarpyje (Čiutienė, 2006).

2. Vokiečių karjeros modelis. šio modelio svarbiausias akcentas – stažuotės. Taip pat pabrėžiama apmokymų organizacijoje ir funkcinės karjeros svarba. Stažuotės dažniausiai yra skirtos darbininkams (ne vadovams), dauguma organizacijų stažuotes praktikoja jauniems darbuotojams. Stažuotės pasižymi rotacija, darbuotojai dalyvauja mokymuose, kurie papildo stažuočių metu gautas žinias ir patirtį. Šiuo būdu darbuotojai turi galimybes susipažinti su organizacija, išbandyti kelis darbus ar funkcijas ir surasti jam tinkamiausią darbą. Tai padeda darbuotojui orientuotis į konkretų darbą ar funkciją, turėti aišką augimo, savo kompetencijų ugdymo ir kilimo organizacijoje kryptį ateityje (Čiutienė, 2006).

Korsakienė ir Smaliukienė (2014) išskiria tris karjeros modelius: tradicinės karjeros modelis, nepastovios / kintančios karjeros modelis ir beribės karjeros modelis.

Tradicinės karjeros modelis. Šio modelio požiūriu laikomasi nuostatos, kad karjera yra plėtojama tik vienoje organizacijoje. Organizacijos nariai šią karjerą supranta kaip linijinį nuoseklų augimą iš apačios į viršų, kai pereinami visi karjeros etapai (Baruch, 2004). Šiame modelyje paaugstinimo galimybės yra ribotos, todėl tradicinės karjeros sistemoje individai konkuruoja tarpusavyje. Pati organizacija apibrėžia karjeros sėkmės rodiklius, kurie yra paaugstinimas ir didėjantis atlygis. Sėkmę tradicinėje karjeroje apibūdina sėkmingas vertikalus asmens judėjimas organizacijoje (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Projektų vadovo vaidmuo yra labai svarbus dirbant su ribotos karjeros idėja. Organizacijos neseniai daug investavo į karjeros modelių formalizavimą, tuo siekdamas užtikrinti, kad projektų vadovai

nesirinktų riboto, į rinką orientuoto karjeros modelio, bet siektų tradicinės karjeros organizacijoje (Bredin ir Söderlund, 2013).

Nepastovios / kintančios karjeros modelis. Tokią karjerą valdo ne organizacija, o pats individas. Anot Hall'as ir Moss'as (1998), nepastovią / kintančią karjerą apibūdina individo kuriami santykiai, ne organizacijos. Šie santykiai turi būti atnaujinami laiko atžvilgiu, nes laikui einant keičiasi tiek individas, tiek organizacija. Netradicinės / kintančios karjeros modelyje lojalumas organizacijai, kaip jis suprantamas tradicinėje karjeroje, yra mažiau svarbus, nes darbuotojai skatinami siekti juos pačius dominančios ir jų interesus atitinkančios karjeros, o organizacijos siekia tik sutartinių santykių su darbuotojais (Maguire, 2002). Antra vertus, sėkmingos nepastovios/ kintančios karjeros siekiančiam asmeniui reikia turėti tokias savybes kaip gebėjimas nuolat mokytis, pasitikėjimas savimi, asmeninė atsakomybė ir savarankiškumas (Hall, 2004). Šios savybės reikalingos, nes pats asmuo savo iniciatyva, pastangomis ir noru kuria karjerą, jis organizacijos nėra verčiamas ar motyvuojamas kilti karjeros laiptais.

Kaip teigia Hall'as (2004), nepastovios / kintančios karjeros modelio esminės vertybės yra laisvė ir augimas, o sėkmę lemiantys veiksniai yra labiau subjektyvūs (pavyzdžiui, psichologinė sėkmė) nei objektyvūs. Šios karjeros esminiai požūriai yra pasitenkinimas darbu ir lojalumas profesijai. Nepastovios / kintančios karjeros siekiantis asmuo yra atviras naujiems pasirinkimams ir galimybėms. Dėl to jis karjerą vertina kaip daugybę mokymosi laikotarpių. Antra vertus, itin svarbu yra plėtoti asmens individualumą ir gebėjimą prisitaikyti. Besikeičiant aplinkos sąlygoms, gebėjimas prisitaikyti ir individualumas sudaro galimybes asmenims mokytis iš savo patirties ir taip ugdyti naujas kompetencijas ar dar labiau tobulinti turimas (Hall, 2004).

Tačiau Hall'as (2004) pažymi, kad neužtenka turėti tik gebėjimą prisitaikyti arba individualumą, nes tai gali kelti įvairių problemų. Pavyzdžiui, asmuo turi stiprų gebėjimą prisitaikyti, tačiau jo individualumas yra žemas. Toks derinys reiškia, kad asmuo tikėtina, kad pasirinks ne savo paties, o kieno nors kito primestą kelią ar kryptį. Priešingai, jei individualumas aukštas, o gebėjimas prisitaikyti žemas, tikėtina, kad tai sukels paralyžių, nes asmuo stengsis išvengti savarankiškų veiksmų. Kai ir individualumas, ir gebėjimas prisitaikyti yra mažas, asmuo bus linkęs vykdyti tik kitų nurodymus. Pažymėtina, kad individas, kuris neturi nepastoviai / kintančiai karjerai reikalingų kompetencijų, nesieks jų ugdyti pats, bet ieškos elgsenos standartų iš išorės, bus linkęs ieškoti paramos ir vykdys kitų nurodymus (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Pastebėtina, kad individo orientacija į nepastovią / kintančią karjerą nereiškia, kad individas tikrai pademonstruos elgseną, kurios reikia. Dėl šios priežasties manoma, kad nepastovi / kintanti karjera yra daugiau specifinis mąstymo apie karjerą būdas (Briscoe ir Hall, 2006). Todėl šiuolaikinėse organizacijose, kai išlieka ir tradicinė karjera, nepastovios / kintančios karjeros modelis turi būti analizuojamas atsižvelgiant į kontekstą, jo specifika (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Beribės karjeros modelis. Beribės karjeros terminas siūlomas kaip alternatyva organizacijoje plėtojamai karjerai. Terminu pėdsakai siejami su požūriu, kuris teigia, kad formuojasi organizacijos, neturinčios aiškiai apibrėžtų ribų, o visuomenė tampa daugiau beribė, laužanti tradicines normas, koncepcijas ir vietoje jų kurianti naujas (Baruch, 2006).

Inkson'as ir kt. (2012) teigia, kad visuomenės pokyčių kontekste karjera apima šias reikšmes ir pabrėžia šiuos aspektus: (1) karjera neapsiriboja viena organizacija (darbdaviu), o peržengia skirtingų organizacijų (darbdavių) ribas; (2) dabartinis darbdavys pripažįsta karjerą išorėje; (3)

karjerai labai svarbi išorinė informacija ir ryšiai; (4) karjera yra tradicinių organizacinės karjeros ribų peržengimas ir laužymas; (5) karjera yra ir karjeros galimybių atmetimas dėl asmeninių ar šeiminių priežasčių; (6) asmens požiūriu karjera yra neturinti ribų ateitis, nepriklausoma nuo esamų struktūrinių apribojimų. Beribės karjeros modelis išryškina asmens mobilumą ir nenuspėjamumą bei asmenų, atsakingų už savo karjerą, vaidmenį (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014). Kaip teigia Greenhaus'as, Callanan'as ir Godshalk'as (2010) beribės karjeros modelio pasirinkimą skatina ne tik ekonominės aplinkos pokyčiai, bet ir asmeninės bei su šeima susijusios priežastys.

Beribės karjeros modelį kai kurie mokslininkai kritikuoja dėl nepakankamų empirinių tyrimų stokos, tačiau Briscoe, Hall'as ir Demuth'as (2006) teigia, kad toks dinamiškas modelis geriausiai atitinka lanksčius darbo santykius, kurių taip siekia dauguma darbuotojų bei organizacijų.

Dauguma autorių, analizavusių beribę karjerą, susitelkė į veiksnius, kurie lemia beribės karjeros sėkmę. Beribės karjeros sėkmės rodiklius galima sugrupuoti į tokias grupes: (1) psichologinės sėkmės rodikliai; (2) suvokiamos paklausos esamoje organizacijoje rodikliai; (3) suvokiamos paklausos išorinėje rinkoje rodikliai (Eby, Butts ir Lockwood, 2003; Parker ir Arthur, 2000).

Analizuodami beribės karjeros sėkmę mokslininkai koncentravosi į subjektyvius veiksnius, o skyrė mažai dėmesio išoriniams arba subjektyviems karjeros sėkmės veiksniams. Daugiausia dėmesio teikiama psichologinei sėkmei, kuri apibrėžiama pasididžiavimo jausmu ir asmeniniais laimėjimais (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014). Tvirtinama, kad jausmai, kurie susiję su karjeros pasiekimais, yra gerokai svarbesni už objektyvius rodiklius, tai yra atlygį ir naujas pareigas. Būtent individo paklausa pabrėžiama kaip svarbus karjeros sėkmės veiksnys. Nepastovumas ir neapibrėžtumas darbo rinkoje bei nuolat vykstantys pokyčiai, kurie paveikė trumpesnių ir mažiau stabilių karjeros modelių formavimąsi, iš esmės reiškia tai, kad sėkmingais laikomi asmenys, kurie ne tik yra paklausūs esamoje organizacijoje ir darbo vietoje, bet ir yra paklausūs tarp kitų organizacijų (darbdavių) (Parker ir Arthur, 2000).

Mainiero ir Sullivan'as (2005) išskyrė **kaleidoskopinį karjeros modelį**, kuriame pabrėžiama, kad karjera yra svarbi individo gyvenimo dalis. Kaleidoskopas yra metafora, kuri atskleidžia, kad individai vertina savo poreikius ir galimybes tarytum žiūrėdami per kaleidoskopą, siekdami nustatyti tinkamiausią derinį tarp įvairių darbo aspektų bei santykių, asmeninių vertybių bei interesų. Tuo norima pabrėžti, kad judant vienai, nors ir nedidelei derinio daliai, keičiasi visų kitų dalių išsidėstymas, tai yra priėmus vieną sprendimą, pasikeičia visa kaleidoskopinės karjeros struktūra. Autoriai teigia, kad asmeninis gyvenimas ir karjera yra glaudžiai susiję, todėl priimant bet kokius karjeros ar asmeninio gyvenimo sprendimus būtina įvertinti jų pasekmes kitoms sritims (Mainiero ir Sullivan, 2005).

Autoriai (Mainiero ir Sullivan, 2005), sukūrę kaleidoskopinį karjeros modelį teigia, kad šiuolaikinė karjera negali būti laikoma beribe, nes ribos yra visada, tik kai kurias ir jų šiais laikais tenka pažinti ir nusibrėžti patiems. Autoriai ribas sieja su trimis pagrindinėmis dalimis, darančiomis įtaką individo karjerai:

1. Autentiškumas. Jis suvokiamas kaip ištikimybė sau, savo vertybėms, įsitikinimams. Tai reiškia, kad individai ieško karjeros galimybių, kurios atitiktų jų poreikius. Šis parametras taip pat parodo, kaip asmens vidinės vertybės atitinka jo išorinį elgesį ir kaip sutampa su organizacijos vertybėmis.

2. Pusiausvyra. Ji apibūdina asmens sprendimus, kurie susiję su darbu bei asmeniniu gyvenimu, kad jie sudarytų bendrą visumą. Kitaip tariant, pusiausvyra yra darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas, balansas.

3. Iššūkis. Tai asmens savarankiškumo ir atsakomybės bei mokymosi, gebėjimų tobulinimo ir asmens augimo siekiamybė. Iššūkis nusako asmens troškimą siekti karjeros aukštumų bei pasinaudojimą atsirandančiomis galimybėmis. Nors iššūkis gali apimti su asmeniniu individo gyvenimu susijusius aspektus, tačiau kaleidoskopinis karjeros modelis orientuojasi į iššūkius darbinėje aplinkoje (Mainiero ir Sullivan, 2005).

Grady'is ir McCarthy'is (2008) pabrėžia, kad visos trys kaleidoskopinio karjeros modelio dalys keičiasi priklausomai nuo to, kas yra prioritetas asmeniui konkrečiame gyvenimo etape. Pasikeitus vienai daliai, keičiasi visa modelio struktūra.

Anot Bredin'as ir Söderlund'as (2013), patiriamas stresas dažnai priverčia projektų vadovus kardinaliai keisti darbo pobūdį ar sritį. Viena iš šio dėsningumo priežasčių yra studijų, mokymų ir kitokių disciplinų, ruošiančių projektų vadovus kintančiai profesijai trūkumas. Tikslaus karjeros modelio nebuvimas – dar viena priežastis, dėl kurios projektų valdymas nėra pastovi profesionalaus darbuotojo sritis.

Pažymima, kad projektų valdymo tendencija, siekianti parodyti šiuolaikinės karjeros bruožus, atskleidžia, kad tradiciniai karjeros valdymo modeliai gali būti netinkami kuriant projektų vadovų karjerą. Pabrėžiama, kad karjeros vystymosi dėmesys buvo nukreiptas nuo organizacijos prie individo. Organizacijos turi suprasti, kad jos nebėra vienintelės karjeros modelių ir karjeros galimybių savininkės (McKevitt ir kt., 2017).

Karjeros modelių plėtra yra daugialypė. Jų plėtrai turi įtakos išorinė darbo rinka (siekiant pritraukti išorinius talentus), klientai (siekiant užtikrinti pristatymo / teikiamo produkto kokybę) ir išorinės institucijos (bandymai įrodyti profesionalumą ir sertifikavimas). Taip pat karjeros modelių plėtrai poveikį daro įmonės veiklos pobūdis ir kokius projektus ji vykdo (verslo projektai, plėtros projektai ir pan.). O projektai savaime skiriasi savo aiškumo lygiu. Dėl šių sąlygų dažniausiai pasisakoma už karjeros modelių suskirstymą į skirtingus karjeros modelius įvairiems projektų vadovams (Bredin ir Söderlund, 2013).

Tyrime autoriai Bredin'as ir Söderlund'as (2013) išskyrė du archetipus projektų vadovų karjeros modelio formavimui:

1. **Kompetencijos strategijos modelis.** Jis nėra iš anksto paruoštas tam, kad būtų suformuluota individuali projektų vadovų karjera įmonės viduje. Tai labiau pagalbinė priemonė, padedanti formuoti ilgalaikę strategiją ir identifikuoti kertinius aspektus bei jungtis tarp strategijos formavimo ir kompetencijų strategijos. Jame pirmenybė skiriama organizacijos poreikiams, strategijos raidai ir audimo sritims, naudojant savo projektų vadovų išteklius. Šį modelį autoriai aptiko „Saab“, „Ericsson“ ir „Sandvik“ įmonėse.

2. **Talentų valdymo modelis.** Šis karjeros modelis yra vienas iš būdų, suteikiančių reikalingas tobulėjimo galimybes esamiems projektų vadovams. Jis yra tarsi talentų prisiviliojimo ir jų išlaikymo sistemos dalis. Pagrindinis šio modelio tikslas yra identifikuoti ir išanalizuoti individualius darbuotojų poreikius ir norus, kurie susiję su karjera, projektų valdymu ir bendra jų

perspektyva organizacijoje. Siekiant išvengti dažnos darbuotojų kaitos ir siekiant ugdyti bei sudaryti sąlygas profesionalams kilti įmonės viduje, suteikiamos visos tobulėjimo ir mokymosi galimybės projektų vadovams, dirbantiems įmonėje. Šis modelis akcentuojamas „ABB“, „AstraZaneca“, „TeliaSonera“ ir „Skanska“ įmonėse (Bredin ir Söderlund, 2013).

Tyrime Bredin'as ir Söderlund'as (2013) dalyvavusiose įmonėse, kuriose buvo pritaikyti projektų vadovų karjeros modeliai, respondentai išskyrė keturias pagrindines priežastis, dėl kurių buvo nuspręsta įdiegti projektų vadovų pozicijos karjeros modelius:

1. Projektų vadovų kompetencijų ugdymas. Nustatyta, kad turėdami aiškias ir struktūrizuotas gaires projektų vadovai sutrumpina bendrą projektų užbaigimo laiką, geba atlikti ir valdyti sudėtingesnes užduotis, geba valdyti ir plėtoti brangesnius projektus. Be to, darbdaviai supranta, kad turėdami aiškias karjeros gaires, atsiranda galimybė pritraukti daugiau talentingų žmonių, norinčių dirbti projektų valdymo srityje.

2. Pagerinti komunikaciją ir pasiekti bendrumą. Karjeros modelio turėjimas padeda išvengti nesusipratimų įmonės viduje ir suteikia bendrą suvokimą apie tai, kas yra efektyvi projektų valdymo sistema. Aiškus ir išgrynintas karjeros modelis padeda projektų vadovams įsivertinti turimas kompetencijas bei suteikia galimybę juos lyginti tarpusavyje, vertinat jų produktyvumą ir galimybes.

3. Padidinti skaidrumą ir atverti naujas galimybes. Kai yra aiški ir vieninga sistema, skirta projektų vadovams, tampa aišku, kokių pasiekimų, darbo rezultatų ir veiksmų iš jų yra tikimasi, tampa lengviau iškomunikuoti, kokias tobulėjimo galimybes ir ateities perspektyvas siūlo įmonė.

4. Suteikti projektų vadovo profesijai pripažinimą. Viena iš priežasčių, kodėl įmonė sukūrė projektų vadovų karjeros modelį, buvo noras aiškiai atskirti šią profesiją nuo kitų, su įmonės valdymu ir vadyba susijusių profesijų, išryškinti bei pabrėžti jos svarbą ir atitolti nuo vyraujančio nusistatymo ir klaidingo požiūrio, kad projektinis darbas yra tik laikina vadovo pozicija.

Projektų valdymas yra lengvai pritaikomas labai įvairiose srityse, todėl susidaro neribotos karjeros galimybės, tačiau to padarinys – didelė projektų vadovų kaita. Į projektų valdymu grįstą darbo modelį orientuotos organizacijos, ima kurti karjeros modelius, kurie padėtų pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti turimus projektų vadovus kuo ilgesniam laikui, tuo tarsi įstatydamos projektų vadovus į rėmus ir panaikindamos neribojamas karjeros iliuziją (Bredin ir Söderlund, 2013).

Tradicinėse organizacijose karjera dažniausiai vyksta judėjimu į viršų, tai yra darbuotojai kyla karjeros laiptais vertikaliai, keičiant savo pareigas. O projektų valdymo prigimtis yra kitokia. Projektų vadovai karjerą savo profesinėje srityje gali daryti tik per organizacijų sukurtą individualų karjeros ir asmeninio tobulėjimo modelį. Tokio modelio sukūrimui reikalinga plati projektų pasiūla. Ir labai svarbu, kad tie projektai skirtųsi savo svarba, laiko resursų ir žmogiškųjų išteklių poreikiu. Projektų vadovo kompetencijos karjeros modelyje matuojamos pagal tai, kokio sudėtingumo projektai jam valdyti priskiriami, kokias problemas, susijusias su tuo metu vykdomu projektu, jis sprendžia, kaip valdydamas projektą telpa laike, kokias yra bendra projekto baigtis (Hölzle, 2010).

Karjeros modeliai, anot Bredin'o ir Söderlund'o (2013), yra susiję su psichologine sutartimi ir dažniausiai jie yra darbuotojo ir darbdavio bendradarbiavimo rezultatas. Nemaža dalis projektų vadovų karjeros modelių yra sukurti iš atskirų projektų vadovų, kurie norėjo, kad būtų lengviau

orientuoti savo karjerą, iniciatyvų. Šiuo atveju karjeros modeliai tarsi paaiškina, ko darbuotojas gali tikėtis iš darbdavio – kaip bus motyvuojamas, skatinamas, kaip jam bus atsiskaitoma, ar bus galimybė mokytis bei ar gaus grįžtamąjį ryšį. Karjeros modeliai projektų vadovams yra svarbiausias dalykas, siekiant geriau suprasti karjeros valdymo pokyčius šiuolaikinėje ekonomikoje (Bredin ir Söderlund, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad karjeros modeliai mokslinėje literatūroje išskiriami pagal įvairius požymius.. Karjeros modeliai, kurie sėkmingai motyvuoja ir vysto žmones, atitinkančius organizacijos reikalavimus, turi būti suderinti ir su žmonių subjektyviu karjeros suvokimu. Karjeros modelių plėtra yra daugialypė ir jai įtakos turi įvairūs veiksniai. Projektų valdymas yra lengvai pritaikomas labai įvairiose srityse, todėl susidaro neribotos karjeros galimybės, tačiau to padarinys – didelė projektų vadovų kaita.

2.3. Darnios projektų vadovų karjeros iššūkiai ir barjerai

Mokslininkai teigia, kad žmogiškųjų išteklių darnos skatinimui turėtų būti skiriamas panašus dėmesys kaip ir susirūpinimui dėl aplinkos išteklių darnumo skatinimo (Pfeffer, 2010). Tačiau karjeros darnumas, žmonių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei gera savijauta yra nepakankamai vertinami lyginant su kitais darnumo tikslais organizacijose ir jų valdyme (Ehnert, 2009).

Karjeros darna – tai teigiama energija, pajėgumai, gyvybingumas ir ištekliai, kuriais siekiama patenkinti dabartinius ir būsimus organizacijos veiklos reikalavimus, nekenkiant asmens fizinei ir psichinei sveikatai tiek darbo vietoje, tiek ne darbo metu. Darnus karjeros valdymas apima praktiką, kuri leidžia darbuotojams išlaikyti teigiamą dalyvavimą karjeros, šeimos ir kituose asmeniniuose vaidmenyse visą gyvenimą (Kossek, Valcour ir Lirio, 2014).

Darni karjera suteikia asmenims galimybę ilgą laiką turėti teigiamą karjeros patirtį tokiu būdu, kuris skatina ne tik organizacijos, bet ir individo efektyvumą. Autoriai apibrėžia darnią karjerą išskirdami šiuos esminius aspektus: (1) saugumas, siekiant patenkinti ekonominius poreikius; (2) pagrindinių karjeros ir gyvenimo vertybių atitikimas; (3) lankstumas ir sugebėjimas tobulėti, kad būtų atitinkami kintantys karjeros poreikiai ir interesai; (4) atsinaujinimas, kad individai galėtų reguliariai atsinaujinti (Kossek ir kt., 2014).

Kiti autoriai (Newman, 2011; Valcour, 2013) teigia, kad darni karjera yra dinamiška ir lanksti, ji turi apimti nuolatinį mokymąsi, periodinį atsinaujinimą, saugumą, atsirandantį dėl įsidarbinimo galimybių, ir harmoningą suderinimą su asmens įgūdžiais, interesais bei vertybėmis.

Pfeffer'is (2010) darną darbe apibūdina kaip organizacinę veiklą, kuri veikia žmonių fizinę ir psichinę sveikatą ir gerą savijautą. Anot Van Engen'o, Vinkenburg'o ir Dikker'io (2012), dėmesys žmogaus karjeros darnai reikalauja, kad darbdaviai atsižvelgtų į dabartinę ir į būsimą darbuotojų veiklą ir gerą savijautą. Organizacinė darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir sveikata (gera savijauta) yra pagrindas, kuris reikalingas palaikyti darnią karjerą (Kossek ir kt., 2014).

Van der Heijden'as ir De Vos'as (2015) straipsnyje „Darni karjera: įvadas“ pristato darnios karjeros sąvoką platesnėje šiuolaikinės karjeros sistemoje. Autoriai, nepaisant karjeros konteksto pokyčių, kurie yra susiję su laiku, socialinės erdvės, organizacijos ir reikšmės aspektais, skatina naują požiūrį

į karjerą, kuri pripažįsta darnios karjeros koncepcijos sudėtingumą ir siekia ją tobulinti, o ne pakeisti.

Lawrence ir kt. (2015) siūlo matmenis, susijusius su darnios karjeros apibrėžimu: laikas, socialinė erdvė. Laiko aspektu, kai karjeros scenarijai yra mažai aiškūs, reikia karjerai skirti daugiau dėmesio. Kalbant apie socialinę erdvę, tikimasi, kad darbuotojai turės naujų patirčių, persikels į naujas darbo vietas, todėl reikia atsižvelgti į riziką. Galima teigti, kad autoriai darnią karjerą siūlo tirti atsižvelgiant į tris matmenis: laiką, asmenį, kontekstą (socialinę erdvę).

Apibendrinant galima teigti, kad darni karjera apibūdinama kaip ciklinis savireguliacijos procesas, kuriame teigiamos ir neigiamos patirtys, įvykiai, bei jų suvokimas ir individo bei suinteresuotųjų šalių interpretacija, suteikia galimybes dinamiškam mokymuisi ir augimui (De Vos ir kt., 2018). Tai savo ruožtu sudaro galimybes asmeniui prisitaikyti ir daryti įtaką aplinkai, nes jo karjera vystosi stipriau suvokiant save, asmeninį ir organizacijos kontekstą bei platesnę darbo rinką. Kaip teigia Parasuraman'as, Greenhaus'as ir Linnehan'as (2000), tai leidžia laikui bėgant nuolat tobulinti savo kaip asmens ir karjeros suvokimą.

Kossek'o ir kt. (2014) teigia, kad rėmimasis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir gera savijauta darbo vietoje, yra labai svarbi priemonė siekiant ilgalaikio darbuotojo efektyvumo ir darnios karjeros kūrimo. Autoriai savo straipsnyje aptaria darnios karjeros sąvoką ir nagrinėja, kaip ji susijusi su **asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir gera savijauta**. Apibrėžia tris pagrindines strategijas, kurios gali būti naudojamos tyrimuose, siekiant pagerinti šiuos ryšius: skatinti darnią karjerą, didinti socialinę paramą darbo vietoje ir apsaugoti darbuotojus nuo darbo intensyvavimo. Kaip pagrindinį principą pateikia tai, kad žmogiškųjų išteklių strategijų įtvirtinimas, siekiant sukurti stipresnį ryšį tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir geros savijautos, padės skatinti darnios karjeros kūrimą organizacijose ir skatins ilgalaikę socialinę naudą (Kossek ir kt., 2014).

Norint pasiekti, kad darbuotojai organizacijoje jaustųsi vertinami ir būtų patenkinti karjera, svarbu gilintis į darbuotojo karjeros darnumą (Van der Heijden ir De Vos, 2015).

Anot De Hauw'o ir Greenhaus'o (2015), darnios darbuotojo karjeros svarba akcentuojama dėl to, kad ji užtikrina tolygiai paskirstomą darbo krūvį, konkretaus darbo suderinamumą su stipriosiomis darbuotojo savybėmis. Tuo siekiama atsižvelgti ne tik į darbuotojo ilgalaikę perspektyvą įsidarbinti, bet ir išlikti produktyviu visą karjeros ir darbo laikotarpį. Be to, darni karjera skatina atsižvelgti į darbuotojo turimas kompetencijas, galimybes ir interesus.

De Vos'as ir kt. (2018) nagrinėja veiksnius, kurie daro įtaką darniai karjerai. Pirma, autoriai laikosi požiūrio į darnią karjerą iš individualios perspektyvos – asmuo laikomas pagrindiniu darnios karjeros veikėju. Tačiau tuo pačiu kiekvieno asmens karjera yra tarpusavyje susijusi, daro įtaką ir turi reikšmės suinteresuotoms šalims ir kontekstams. Tad darnumo iššūkis apima daugiau nei individualios karjeros valdymą ir reikalauja aktyvaus visų suinteresuotų šalių, pavyzdžiui, asmens šeimos, bendradarbių, darbdavio, tiesioginio vadovo, švietimo sistemos ir visuomenės, įsitraukimo. Todėl kuriant darnios karjeros sistemą būtina daryti prielaidą, kad norint suprasti individo darnią karjerą, reikia atsižvelgti į įvairių suinteresuotų šalių perspektyvą (Colakoglu, Lepak ir Hong, 2006).

Darni karjera suprantama kaip dinamiškas procesas, ir bandoma išsiaiškinti, kaip abu veiksniai – asmuo ir kontekstas – laikui bėgant daro įtaką karjeros darnai (Nagy, Froidevaux ir Hirschi, 2018).

Todėl svarbu apsvaistyti, kas daro karjerą darnią per visą gyvenimą, atsižvelgiant į individualius pokyčius bei į skirtingų sąlygų pokyčius.

Kiekvienam asmeniui būdinga, kad tam tikri įvykiai ir asmeniniai ar aplinkos pokyčiai, daro įtaką asmens patirčiai ir gali suteikti galimybių, taip pat gali atsirasti tam tikrų poreikių, apribojimų, iššūkių ar dilemų. Tai, kaip asmuo ir suinteresuotos šalys (darbdaviai, šeima) sprendžia vidinius ir išorinius asmens gyvenimo pokyčius, dažniausiai turi įtakos asmens karjeros darnai laikui bėgant (Nagy ir kt., 2018).

Konceptualizavimo etape daugiausiai dėmesio skiriama rodikliams, o ne rezultatams. Darniai karjerai būdingos abipusiškai naudingos pasekmės asmeniui ir jį supančiai aplinkai (kontekstui). Jos turėtų būti vertinamos žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos. Nors asmens sprendimas dabar priimti pasiūlymą gali lemti individualios (objektyvios ar subjektyvios) karjeros sėkmę per trumpą laiką, žiūrint iš darnios karjeros perspektyvos (ilguoju laikotarpiu), tai gali būti tiesiog darnios karjeros rodiklis, jei šis karjeros pokytis nesukelia įtampos ar nuovargio, arba streso ir konfliktų šeimoje. Tai gali būti nepastebima, jei karjeros pokyčio rezultatai svarstomi per trumpą laiką, tačiau jie gali išryškėti ilguoju laikotarpiu dėl padidėjusio darbo krūvio ar kitų dėl karjeros atsiradusių papildomų, anksčiau nebuvousių reikalavimų ir atsakomybių (Cha, Kim ir Kim, 2009).

Norint suprasti darnią karjerą, neužtenka žiūrėti per ilgalaikės perspektyvos prizmę, nes dėl rimtų gyvenimo įvykių (artimojo ar paties liga) karjera kuriam laikui gali būti sustabdyta. Tad naudojant sistemine perspektyvą galima teigti, kad skirtingi sistemos aspektai turi būti suderinti ir subalansuoti. Kalbant apie individualios karjeros darną, tai reiškia, kad laikui bėgant reikia susikurti ir vis stiprinti asmeninę karjerą (Cha ir kt., 2009).

Autoriai (De Vos ir kt., 2018; De Vos ir Van der Heijden, 2015; Greenhaus ir Kossek, 2014; Van der Heijden, 2005) analizuoja darnią karjerą per tris rodiklius: **sveikata, laimė ir produktyvumas**. Šie rodikliai yra pagrindas asmens gerovei. Taip pat pagrindas siekiant šeimos ir bendradarbių, organizacijos, kurioje asmuo dirba, ir visos visuomenės, gerovės.

Vienas iš darnios karjeros rodiklių yra **sveikata**, kuri apima tiek fizinę, tiek psichinę asmens sveikatą ir parodo, kaip kinta karjeros suderinimas su asmens protiniais ir fiziniais sugebėjimais. Kaip teigia Newman'as (2011), darbuotojo sveikata yra vienas svarbiausių aspektų darbo kokybės ir jo tęstinumo užtikrinimui. Tai savijauta, kuria siekiama išsaugoti gerą darbuotojų fizinę ir psichinę sveikatą, siekiama darbuotojus nuolatos tausoti, reguliariai sudarant galimybes jiems pagerinti savo būklę.

Pastebėta, kad siekiant užtikrinti tinkamą darbą darbuotojui reikia sudaryti ir garantuoti palankias tiek fizines, tiek psichologines sąlygas. Tai reiškia, kad darbuotojas turi būti apsaugotas ne tik nuo kenkiančių fiziologinių darbo sąlygų (pavyzdžiui, cheminės medžiagos, triukšmas, temperatūra ir panašiai), bet ir turi būti kiek galima sumažinami psichologiniai negatyvūs išoriniai dirgikliai (pavyzdžiui, stresas). Nes šie aspektai veikia darbo atlikimo kokybę ilgalaikėje perspektyvoje (Straume ir Vitterso, 2015).

Palankios darbo sąlygos yra vienodai svarbios kiekvienam darbuotojui, nes jos lemia darbuotojo produktyvumą bei darbo rezultatų kokybę. Saugios ir sveikatai palankios darbo sąlygos (triukšmo nebuvimas ar tinkamos priemonės nuo jo apsaugoti, palankios temperatūros palaikymas) suteikia

darbuotojui komfortišką darbo atmosferą ir taip didina darbuotojų rezultatyvumą, kokybiškumą (De Vos ir kt., 2018).

Fiziniai poreikiai turi įtakos karjeros darnai laikui bėgant, nes dirbant darbą pamainomis, naktinį darbą ar didelį fizinį krūvį turintį darbą (statybos, krovimo darbai, slaugymas ir pan.) atsiranda neigiamas poveikis asmens sveikatai. Nors tokių darbo vietų fiziniai reikalavimai ankstyvaisiais karjeros metais gali atrodyti nesvarbūs, tačiau bėgant laikui poveikis asmens fizinei būklei gali būti akivaizdus (įvairių kūno vietų skausmai ir pan.). Dar ankstyvaisiais karjeros metais reikėtų stengtis užkirsti kelią šiems galimiems sveikatos sutrikimams, instruktuojuant darbuotojus, kaip reikia teisingai (saugiai) kelti didelius svorius ir panašių metodų, naudingų jų darbe (De Vos ir kt., 2018).

Tą patį galima pasakyti ir apie psichinę sveikatą ir jos poveikį. Poveikis psichinei sveikatai gali pasireikšti bet kuriuo karjeros momentu atsiradus bet kokioms aplinkybėms, pavyzdžiui dėl didelės konkurencijos darbe, dėl didelio darbo krūvio ir panašių priežasčių asmuo gali jausti stresą ar net jaustis perdegęs (Khamisa, Peltzer, Ilic ir Oldenburg, 2016). Taigi anot autorių, fizinė ir psichinė sveikata yra svarbūs darnios karjeros rodikliai.

Anot Ganster'io ir Rosen'o (2013), pagrindine grėsme darbuotojų sveikatai laikomas stresas, todėl didelis dėmesys skiriamas jo pasekmių mažinimui, būdų kaip jo išvengti paieškoms. Skatinamas organizacijų sąmoningumas siekiant stresą pristabdyti, nes jo pasekmės yra tiesiogiai siejamos su atliekamo darbo turiniu. Stresas apibrėžiamas kaip išorinė jėga, kurią sąlygoja individus supanti aplinka, arba kaip individo atsakas (kuris apima psichologinę, fiziologinę būseną ir elgesį) į išorinius iššūkius, grėsmes ir poreikius (Ganster ir Rosen, 2013).

Dauguma mokslininkų stresą laiko pagrindine grėsme darbuotojų sveikatai, dėl to didelis dėmesys skiriamas jo pasekmių mažinimui ir paieškai būdų, kuriais būtų skatinamas organizacijų sąmoningumas siekiant streso išvengti, jį pristabdyti. Nes streso pasekmės yra tiesiogiai siejamos su atliekamo darbo turiniu ir jo kokybe (Ganster ir Rosen, 2013).

Greenhaus'as ir Kossek'as (2014) išskiria darbo stresą ir jį apibūdina kaip procesą, kurio metu psichologinės patirtys ir stresoriai tiek ilgojo, tiek ir trumpojo laikotarpio esamais pokyčiais daro įtaką ir poveikį darbuotojo fizinei bei protinei sveikatai. Labai svarbus akcentas – tinkamo mikroklimato organizacijoje kūrimas, kai tarp kolegų, vadovų vyrauja teigiami, priimtini darbiniai santykiai ir ryšiai, nėra jaučiamas emocinis spaudimas, nestabilumas ar baimė dėl esamos darbo vietos ir pareigų praradimo. Palankus, teigiamas psichologinis klimatas darbe sudaro sąlygas darbuotojui atsiskleisti, parodyti iniciatyvą, tuo pačiu skatina kokybiškesnius ir produktyvesnius darbo rezultatus (Greenhaus ir Kossek, 2014).

Asmenys nesuvokia savo karjeros kaip žalojančios jų sveikatą ar gebėjimą būti sėkmingais tėvais, sutuoktiniais, vaikais ir bendruomenės nariais. Darnioje karjeroje sveikatos priežiūra ir bendruomenės bei kitų svarbių vaidmenų priežiūra nėra nuvertinama, palyginti su darbo reikalavimais (Kossek, Valcour ir Lirio, 2014).

Kitas darnios karjeros rodiklis yra **laimė** – čia kalbama apie subjektyvius, kiekvienam asmeniui kitokius, elementus, kurie suteikia pasitenkinimą savo karjera ir padeda sėkmingam jos vystymuisi. Tačiau pats rodiklis matomas iš platesnės gyvenimo perspektyvos (De Vos ir kt., 2018).

Laimė yra apibūdinama kaip malonių nuotaikų ir emocijų, gerovės ir pozityvių nuostatų forma. Susidomėjimas laime taip pat išsiplėtė ir darbo vietose. Laimė darbe apima pasitenkinimą darbu, tačiau tuo pačiu yra ir daugiau nei pasitenkinimas darbu. Individo laimės matas gali apimti darbą, pasitenkinimą darbu bei emocinius organizacinius įsipareigojimus. Laimė turi svarbių pasekmių ne tik asmenims, bet ir organizacijoms (Fisher, 2010).

Daugelis žmonių laimę laiko siekiamybe, svarbiu tikslu. Teigiama, kad laimė yra susijusi su karjeros ir asmens vertybių suderinimu, karjeros tikslų suderinimu, poreikių dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ar asmeninio augimo suderinimu. Laimę karjeroje galima užtikrinti taikant subjektyvias, kiekvienam asmeniui individualias, pasitenkinimo karjera priemones. Asmens poreikiai ir visa, kas prisideda prie sėkmingos karjeros ir pasitenkinimo ja, dažniausiai kinta, todėl šis darnios karjeros aspektas - laimė - negali būti aiškiai suprantamas ilguoju laikotarpiu (De Vos ir kt., 2018). Galima teigti, kad visais karjeros etapais visai kiti poreikiai ir jų įgyvendinimas gali būti svarbesni nei atrodo ar yra dabar, todėl ir dabartinė karjera neteiks laimės praėjus kažkuriam laikui.

Anot Fisher'io (2010), laimė nėra terminas, kuris plačiai naudojamas akademiniuose tyrimuose, susijusiuose su darbuotojų patirtimis organizacijoje, išskyrus retus, išimtinius atvejus. Tačiau tai nereiškia, kad mokslininkai nesidomi ir neanalizuoja darbuotojų laimės temos organizacijoje. Atvirkščiai, mokslininkai tiria keletą konstrukcijų, kurios yra labai artimos plačiai laimės sąvokai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Konstruktai, susiję su laimės sąvoka darbe (Fisher, 2010)

Laikinas lygis	Asmens lygis	Grupės lygis
Pasitenkinimo darbu būseną	Pasitenkinimas darbu	Moralinis / kolektyvinis pasitenkinimas darbu
Momentinis afektas	Dispozicijos efektas (turėjimo savo žinioje afektas)	Grupės emocinis tonas
Srauto būseną	Emocinis prisirišimas prie organizacijos	Grupės nuotaika
Momentinė nuotaika darbe	Įsitraukimas į darbą	Įsipareigojimas grupės lygmeniu
Įsipareigojimo būseną	Tipiška nuotaika darbe	
Mėgavimasis užduotimi	Įsipareigojimas	
Emocijos darbe	Klestėjimas	
Vidinės motyvacijos būseną	Energingumas	
	Augimas	
	Emocinė gerovė darbe	

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad išskiriami trys konstrukto, susijusių su laimės sąvoka darbe, lygiai - laikinas, asmens ir grupės:

Laikinas lygis. Šiame lygyje nurodyti konstruktai, kurie paprastai apibrėžiami ir matuojami kaip laikinos būsenos, atsirandančios individo viduje, apimančios teigiamą nuotaiką, srauto patirtis ir diskretiškas emocijas, tokias kaip džiaugsmas, malonumas ir pasitenkinimas.

Asmens lygis. Dauguma laimės konstrukcijų organizacijoje yra suvokiamos asmens lygmenyje, kur visi interesų skirtumais atsiranda tarp individų. Asmens lygyje apibrėžtos ir išmatuotos konstrukcijos, susijusios su laime, apima dispozicijos afektą (turėjimo savo žinioje afektą), pasitenkinimą darbu, emocinį prisirišimą prie organizacijos ir tipišką nuotaiką darbe.

Grupės lygis. Šis lygis apibūdina kolektyvų, tai yra komandos, skyriaus ar organizacijos, laimę.

Per pastaruosius du dešimtmečius atsirado keletas naujų sampratų, kurios atspindi tam tikrą laimės darbo vietoje formą. Bendrumas tarp šių sampratų yra tas, kad visos jos susiję su maloniais vertinimais (teigiamomis nuostatomis) arba su maloniomis patirtimis (teigiamais jausmais, nuotaikomis, emocijomis, srauto būsenomis) darbe. Su laime susiję konstruktai organizaciniuose tyrimuose skiriasi keliais esminiais būdais (Fisher, 2010). Pastebėta, kad pasitenkinimas darbu yra dažniausiai naudojamas terminas, gretinamas su laimės darbe jausmu.

Fisher'io (2010) teigimu, poreikis rūpintis darbuotojo laime gali didėti dėl besikeičiančių santykių tarp darbuotojo ir darbdavio. Roehling'as, Cavanaugh'as, Moynihan'as ir Boswell'as (2000) teigia, kad darbuotojo saugumas, lojalumas bei vidutinis darbo laikas mažėja, o tuo pačiu silpsta ryšys tarp darbdavio ir darbuotojo. Autoriai parėžia, kad darbo santykiuose abi šalys (tiek darbdavys, tiek darbuotojas) nori ir turi būti vienodai patenkintos. Todėl tokioje situacijoje darbuotojo laimė, patiriama darbe, galėtų būti ta priemonė, kuri padėtų motyvuoti ir išlaikyti vertingą darbuotoją organizacijoje (Fisher, 2010).

Anot Edwards'o ir Billsbery'io (2010), sunkumai kyla dėl daugiamačio tiek asmenybės (asmenybės bruožai, vertybės, nuostatos, įgūdžiai, emocijos tikslai), tiek aplinkos (darbo reikalavimai, numatomas elgesys, organizacijų kultūra, atlyginimų sistema, lojalumas ir pan.), pobūdžio. Reikšmingi asmenybės ir aplinkos kintamieji, kurie sukelia stresą darbe, turi tiesioginės ir netiesioginės įtakos kitiems darbinio elgesio reiškiniams, pavyzdžiui, pasitenkinimui darbu ir / arba darbo vertybėmis.

Laimingumą ar nelaimingumą darbe lemiančios priežastys, stresas darbe gali būti identifikuojamos per organizacijos atributus, darbą, vadovus ir kitus darbo aplinkos aspektus. Tad pagal tai, kokie aplinkos aspektai daro įtaką laimei darbe, Fisher'is (2010) išskyrė organizacijos ir darbo lygmenis:

1. Organizacijos lygmuo. Tai organizacijos kultūra ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Pavyzdžiui, garbingas ir orus elgesys, saugumas, pasiekimai, draugystė su komandos nariais.
2. Darbo lygmuo. Tai darbo aplinkos charakteristikos. Pavyzdžiui, karjeros galimybės, lygybė, galimybė užsidirbti.

Autoriai (Crawford, LePine ir Rich, 2010; Humphrey, Nahrgang ir Morgensen, 2007; Luchman and Gonzales-Morales, 2013; Warr 2007; 2017) pateikia pagrindines darbo aplinkos charakteristikas, kurios neapsiriboja pačiu darbu, tačiau siejamos su darbuotojų laimingumu ir nelaimingumu darbe (žr. 2 lentelę). Warr'as (2007) tai vadina „vitaminų modeliu“ ir pabrėžia, kad kaip ir kai kurie vitaminai, vis didėjančios tam tikrų darbo aplinkos charakteristikų savybės gerina darbuotojo savijautą ir sukelia laimės jausmą iki tam tikro lygio. Tačiau pasiekus tam tikrą lygį, individai pagerėjimo pradeda nebejausti, o kartais gali jausti ir neigiamą poveikį. Pavyzdžiui, per daug asmeninės kontrolės, per daug įvairovės darbe ar net per daug aiškumo laimės jausmą gali sumažinti.

2 lentelė. Pagrindinės darbo charakteristikos, turinčios įtakos laimingumui ar nelaimingumui darbe (Warr, 2017)

Darbo aplinkos charakteristikos	Dėmenys
E1 Asmeninės kontrolės galimybės	Asmeninė įtaka, autonomija, veiksmų laisvė, sprendimo laisvė, dalyvavimas
E2 Įgūdžių išnaudojimo galimybės	Tinkamas paruošimas pritaikyti ir tobulinti žinias bei patirtį
E3 Išorės iškelti tikslai	Išoriniai reikalavimai, iššūkis, darbo krūvis, nepakankamas krūvis ir perkrova, konkurencija iš kitų, užduoties tapatumas, vaidmens konfliktas, darbo-namų konfliktai, reikalingas emocinis intelektas
E4 Įvairovė	Užduočių turinio ir socialinio kontakto įvairovė, įvairios darbo vietos (lokacijos)
E5 Aiškumas aplinkoje	Numatomi veiklos rezultatai, aiškūs reikalavimai, vaidmenų aiškumas, užduočių grįžtamasis ryšys, mažas ateities dviprasmiškumas
E6 Bendravimas su kitais	Socialinės sąveikos ir santykių kokybė, socialinio kontakto kiekis, tarpusavio priklausomybė su kitais, komandinis darbas
E7 Galimybė užsidirbti	Gautos pajamos, darbo užmokesčio lygis, mokėjimas už rezultatus
E8 Fizinis saugumas	Darbo sąlygos, pavojaus laipsnis, įrangos kokybė
E9 Vertinama socialinė padėtis	Užduoties ar vaidmens reikšmė, pozicija vertinimo grupėse, prisidėjimas prie visuomenės veiklų
E10 Palaikantis vadovas	Palankus požiūris į vadovus, teisingas vadovo elgesys, rūpinimasis gerove, skatinantis veikti vadovo elgesys
E11 Karjeros perspektyvos	Darbo saugumas, galimybė pereiti į kitas pareigas
E12 Lygybė	Teisingumas savo organizacijoje, sąžiningumas organizacijos santykiuose su visuomene

Ši lentelė sukurta tokiu principu, kad jausmai, susiję su bet kokiais gyvenimo kontekstais, gali priklausyti nuo pirmų devynių charakteristikų (Warr, 2017). Pavyzdžiui, asmeninės kontrolės galimybės (E1) yra svarbios bet kokiame gyvenimo kontekste ar aplinkoje, kuri atitinka asmeninius tikslus, palaiko asmeninę jėgą ir sumažina bejėgiškumo jausmą. Aiškumas aplinkoje (E5) yra būtinas norint sumažinti nerimą dėl dviprasmiškos ateities ir sudaryti galimybes planuoti, inicijuoti ir kontroliuoti veiksmus. Bendravimas su kitais (E6) taip pat gali prisidėti prie asmens sveikatos, gerovės ir laimės (Uchino, 2006).

Be visose gyvenimo kontekstuose svarbių charakteristikų (nuo E1 iki E9), kitos 2 lentelėje pateiktos charakteristikos yra būdingos tam tikroms konkrečioms sritims. Charakteristikos nuo E10 iki E12 yra papildomos svarbos

Be šių visur svarbių savybių (nuo E1 iki E9), kiti įtakingi aplinkos aspektai yra būdingi tam tikriems dėmenims. Esant tokiai priežiūrai, funkcijos nuo E10 iki E12 yra laikomos svarbiomis darbo srityje ir kiekviena charakteristika yra iliustruojama su darbu susijusiais dėmenimis, pateiktais 2 lentelės antrame stulpelyje (Warr, 2017).

Trečiasis darnios karjeros rodiklis, kurį išskiria dauguma autorių, yra **produktyvumas**. Anot Van der Heijde ir Van der Heijden'o (2006), produktyvumas reiškia, kad ateityje arba kitose darbo vietose ar pareigose, žmogus dirbs gerai, bus paklausus darbo rinkoje, turės potencialo. Produktyvumas yra susijęs su kintančiu karjeros pritaikymu organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikiams, apima darbuotojo elgesį ir papildomas veiklas, kurios yra būtinos ilgalaikiai organizacijos veiklai. Anot Alavinia, Molenaar'o ir Burdorf'o (2009), pokyčiai asmenyje ir jo aplinkoje laikui bėgant gali turėti įtakos produktyvumo realizavimui. Skirtingo amžiaus

darbuotojams kyla skirtingi iššūkiai: jauniems darbuotojams svarbu įgyti tuos įgūdžius, kurie būtini naujoje darbo vietoje ir kurie padėtų pasiekti aukštą produktyvumo lygį kaip pagrindą užsitikrinti darbui atitinkamose pareigose. Vyresnio amžiaus darbuotojams iššūkis gali būti tai, kad jie turi atsisakyti tam tikro elgesio ir mokytis naujų įgūdžių, kad neatsiliktų nuo sparčiai kintančių darbo rinkos poreikių, ypač dėl skaitmenizavimo (De Vos ir kt., 2018). Kitaip tariant, kompetencijos, kurias asmuo turi įsidarbindamas ir kurios padeda jam dirbti produktyviai tam tikru metu, negali garantuoti, kad ateityje arba pakeitus darbo vietą, jos bus tiek pat svarbios, reikalingos ir naudingos kaip dabartiniu laiku.

Produktyvumas – tai ekonominis indikatorius, kuris atspindi ekonominės sistemos veiklos rezultata, išreikštą gaminių ir paslaugų, sukurtų per tam tikrą laikotarpį sunaudojus tam tikrus išteklius, kiekiu, tenkančiu vienam dirbančiam asmeniui arba vienai dirbtai valandai. Darbo produktyvumas charakterizuoja darbo jėgos panaudojimo efektyvumą ir išreiškiamas per laiko vienetą pagamintos produkcijos kiekiu (Mačiulytė-Šniukienė, 2015).

Darbo produktyvumas individo lygmenyje yra efektyvumo lygmuo, kuriuo žmogiškasis faktorius yra panaudojamas kiekvieno ekonomikos veikėjo, atsižvelgiant į konkrečias sąlygas, kvalifikaciją, organizavimą bei darbo intensyvumą. Darbo produktyvumas gali būti matuojamas darbuotojo per tam tikrą laiko vienetą pagamintos produkcijos kiekiu. Tačiau gali būti matuojamas ir darbuotojo surkurta pridėtine verte (Dragomir ir Tanasie, 2009).

Darbo produktyvumas parodo darbo jėgos panaudojimo efektyvumą, nes didėjant darbo produktyvumui pagaminama daugiau produkcijos per tą patį laikotarpį. Taip įmonės gali didinti darbo užmokestį nekeldamos kainų ar nemažindamos savo pelno (Beržinskienė ir Raziulytė, 2012).

Kaip teigia Schwartzkopf'as (2004), darbo produktyvumas yra santykis tarp atlikto darbo kiekio ir sunaudoto darbo. Didesnis darbo produktyvumas yra tuomet, kai sukuriama didesnis kiekis produkto, panaudojant tą patį darbo jėgos kiekį.

Mokslininkai sutaria, kad tarp darbo produktyvumo ir darbo užmokesčio yra tarpusavio ryšys. Teigiama, kad didesnis darbo užmokestis didina darbo produktyvumą. Įmonės gali dirbti produktyviau, jei moka darbo užmokestį, kuris yra didesnis už susidariusį darbo rinkoje, nes didesnis darbo užmokestis didina darbuotojų motyvaciją ir skatina darbo produktyvumą (Beržinskienė ir Raziulytė, 2012). Darbuotojai, kurie gauna didesnę darbo užmokestį ne tik labiau motyvuojami produktyviau dirbti, bet tuo pačiu gerinama jų sveikata (aukštesnis pragyvenimo lygis), gerėja darbo jėgos kokybė bei mažėja darbuotojų kaita įmonėje (Trpeski, 2009).

Pastebėta, kad įmonės gali išvengti neigiamo darbo ir šeimos pusiausvyros poveikio karjeros pasitenkinimui, skatindamos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Organizacija, kuri pripažįsta ir vertina darbuotojų asmeninius ir darbo poreikius bei geba suteikti šioms sritims pusiausvyrą, skatina darbuotojų produktyvumą (Cegarra-Navarro ir kt., 2015).

Visi trys minėti rodikliai - sveikata, produktyvumas, laimė - yra vienodai svarbūs tiek asmeniui, tiek organizacijai, tiek platesniam kontekstui - asmens ir organizacijos aplinkai. Būtent gebėjimas keistis ir prisitaikyti prie konteksto, gali užtikrinti asmeniui karjerą ir jos darną. Todėl, anot De Vos'o ir kt. (2018), darnios asmeninės karjeros pagrindas yra sveikata, laimė ir produktyvumas.

Anot Greenhous'as ir Kossek'as (2014), norint sukurti darnią karjerą, kurioje energija ir varomosios jėgos išliktų aukštos, darbuotojams reikia siekti tokios karjeros, kuri apimtų pasitenkinimą asmeniniame ir šeimos gyvenime ir suteiktų pusiausvyrą tarp darbo ir namų.

De Hauw'as ir Greenhaus'as (2015) išskiria dvi pagrindines dimensijas: gebėjimą įsidarbinti ir darbuotojo sveikatą. Tačiau šių dimensijų apibūdinimai sąlygoja tai, kad kartu kalbama apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tai yra streso vengimas, per didelis darbo krūvis, viršvalandžiai. Taip pat kalbama apie lankstumą ir mokymąsi, nes gebėjimo įsidarbinti dimensijoje akcentuojamas darbuotojo atsinaujinimo poreikis, įgūdžių ugdymas.

Dauguma autorių (Van der Heijden ir De Vos, 2015; Latzke, Schneidhofer, Pernkopf, Rohr ir Mayrhofer, 2015; De Prins, De Vos, Van Beirendonck ir Segers, 2015; Greenhaus ir Kossek, 2014; Asuquo ir Inaja, 2013) kalbėdami apie darnią karjerą išskiria **darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros** užtikrinimo svarbą. Van der Heijden'as ir De Vos'as (2015) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvoką apibūdina kaip organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimą, kai patenkinami abiejų šalių interesai, išlaikomas asmens gyvenimo ir darbo pusiausvyra. Newman'as (2011) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvokoje akcentuoja organizacijos dėmesingumą darbuotojui bei vadovo dėmesingumą darbuotojams.

Mokslininkai daugelį metų diskutavo apie sąvokos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra reikšmę. Kai kurie autoriai nori naudoti tradicinę darbas-šeima sąvoką, pabrėžiant tai, kad daugeliui žmonių darbas ir šeima yra du pagrindiniai aspektai, kuriems reikalingas didžiausias laiko, dėmesio ir energijos kiekis bei šie du aspektai dažniausiai prieštarauja vienas kitam (Kossek, Baltes ir Mathews, 2011). Tačiau terminas darbas-šeima gali sumenkinti žmonių darbo ir nedarbo vaidmenis, todėl kiti autoriai (Valcour, 2007) teigia, kad terminas darbas-šeima neatitinka dirbančių žmonių, pavyzdžiui, vienišų asmenų ar netradicinių šeimų, darbo ir gyvenimo sąlygų įvairovės.

Vis daugiau autorių pripažįsta daugybę socialinių vaidmenų, kuriuos žmonės užima tiek darbe (pavaldiniai, bendradarbiai, mentoriai), tiek ne darbo metu (tėvai, vaikai, sutuoktiniai, partneriai, draugai, bendruomenės nariai), taip pat šių vaidmenų derinių, kuriuos atstovauja darbuotojai, įvairovę. Autoriai pripažįsta, kad terminas darbas-gyvenimas nėra idealus, nes darbas taip pat yra gyvenimo dalis (Kossek ir kt., 2011). Terminą darbas-gyvenimas kartais darbdaviai naudoja kaip viešųjų ryšių priemonę, kuria siekiama sumažinti darbuotojų atotrūkį nuo dabartinių šeimos poreikių arba kaip priemonę sumažinti darbdavio atsakomybę už darbuotojų šeimų poreikių palaikymą (Kossek, Kaillaith ir Kaillaith, 2012).

Nors profesinio ir asmeninio gyvenimo konfliktai ir pusiausvyra yra atvirkščiai susiję, tačiau tyrimai nepatvirtina prielaidos, kad jie yra tarsi priešingos tos pačios monetos pusės, ir kad nedidelis darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas visiškai atitinka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Be to, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra unikali tarp darbo ir gyvenimo struktūros, kai kalbama apie patirtį, susijusią su daugelio vaidmenų derinimu, o ne su griežtai kryžminiu procesu (Kossek ir kt., 2014).

Kai kurie autoriai netiesiogiai priima fizinės pusiausvyros metaforą, pabrėždami vienodą laiko ir dėmesio paskirstymą skirtingiems individo vaidmenims gyvenime (Kossek ir kt., 2014). Greenhaus'as, Collins'as ir Shaw'as (2003) darbo ir šeimos pusiausvyrą apibrėžia kaip vienodą - tiek laiko, tiek psichologinio dalyvavimo - dalyvavimą ir vienodą pasitenkinimą, gautą iš darbo ir šeimos vaidmenų. Kossek'as ir kt. (2014) nuomone šis apibrėžimas yra neįprastai griežtas, nes jame

kaip idealus scenarijus nurodomas vienodas skiriamo laiko ir pasitenkinimo tarp darbo ir ne darbo sričių pasiskirstymas.

Reiter'is (2007) teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros apibrėžimas daro įtaką organizacinių darbo ir asmeninio gyvenimo iniciatyvų kūrimui ir įgyvendinimui, o tai daro didelį poveikį darbuotojams ir organizacijoms. Kossek'as ir kt. (2014) pabrėžia, kad organizacijos turi imtis iniciatyvų, kad priartėtų prie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, kad sukurtų metodus, kurie padėtų siekti teigiamo, kokybiško darbo ir ne darbo vaidmenų integravimo savo organizacijos darbuotojams, nepaisant jų amžiaus, gyvenimo karjeros etapų, šeimos padėties ir sąlygų, profesijos arba socialinės ir ekonominės padėties. Pirmiausia, organizacijos turi skatinti darbo kultūrą, kuri ne tik palaiko darbo ir asmeninio gyvenimo vertybių darną, bet ir suteikia darbuotojams lankstumą darbe, siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo poreikių pusiausvyros, derinant juos su asmeniniais poreikiais ir norais (Kossek, Ruderman, Braddy ir Hannum, 2012).

Tuo remiantis, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą galima apibrėžti kaip pasitenkinimą ir sėkmės suvokimą, atliekant darbo ir nedarbo vaidmenis, mažą konflikto lygį ir galimybę papildyti vaidmenis. O tai reiškia, kad vieno vaidmens patirtys gali pagerinti veiklos rezultatus ir suteikti daugiau pasitenkinimo atliekant kitus vaidmenis (Kossek ir kt., 2014).

Termino pusiausvyra naudojimas nėra skirtas vienodam laiko ir dėmesio paskirstymui kiekvienam vaidmeniui. Ji skirtas tam, kad būtų remiamas kiekvienam žmogui tinkamas vaidmuo. Tai reiškia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros siekiantiems individams gali reikėti skirtingų dalykų, kurie priklauso nuo jų darbo reikalavimų, pareigų ir atsakomybių, ir vertybių, kurios kiekvienam asmeniui yra kitokios, skiriasi vertybių svarbumas ir prasmingumas (Kossek ir kt., 2012).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra pakankamai platus klausimas, kuri aktualus visiems dirbantiems asmenims, nes tai yra tarsi gebėjimas gerai dirbti su tuo, kas asmeniui rūpi. Nėra vieno idealaus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros modelio. Tai daugiausiai priklauso nuo individų prioritetų, vertybių, poreikių, su kuriais asmuo susiduria įvairiose gyvenimo srityse. Taip pat priklauso nuo išteklių, kurios asmuo turi ar gali pasiekti ir panaudoti savo poreikiams tenkinti (Kossek ir kt., 2014).

Kiekvieno asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vaizdas skiriasi, nes kiekvienas asmuo susitelkia į skirtingus karjeros ir gyvenimo taškus. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra vertinama tiek darbuotojų, tiek darbdavių, nes yra tiesiogiai susijusi su svarbiais rezultatais. Tačiau kiek ji svarbi, tiek pat sunku pusiausvyrą pasiekti (Kossek ir kt., 2014).

Greenhaus'as ir Kossek'as (2014) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvoką apibrėžia kaip pasitenkinimą ir sėkmę, tenkinant darbo ir nedarbo darbuotojo interesus, žemą konfliktinių situacijų atsiradimo lygį tarp asmeninio gyvenimo ir darbinių santykių, galimybę gilinti esamus darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis, nekenkiant ir derinant jų tarpusavio pusiausvyrą. Autoriai teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – tai gebėjimas išvengti darbo ir asmeninio gyvenimo sąlygojamų tarpusavio konfliktų, gebėjimas suderinti darbo ir ne darbo roles, kai iš abiejų pusių jaučiamas pasitenkinimas, įsitraukimas ir laiko paskirstymas (Greenhaus ir Kossek, 2014).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra apibrėžiama kaip visų asmenų, o ne tik tų, kurie turi šeimas (yra susituokę, turi vaikų ir panašiai), noras pasiekti ir subalansuoti apmokamą darbą ir

asmeninį gyvenimą (gyvenimą ne darbe), tai yra nuo vaikų priežiūros ir namų ruošos iki laisvalaikio ir savarankiško augimo, mokymosi, vystymosi (Khallash ir Kruse, 2012). Norint to pasiekti, organizacijoje reikalingos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo iniciatyvos, tačiau jų buvimas organizacijoje neužtikrina jų naudojimo. Darbuotojai paprastai dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktikų naudojimo derasi su savo vadovais, todėl vadovų požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra pagrindinis veiksnys, dėl kurio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra remiama ir skatinama organizacijose (Cegarra-Navarro ir kt., 2015). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kultūra yra palanki šeimoms, suteikianti darbuotojams naudą, gerinanti jų gyvenimo kokybę ir pasitenkinimą, motyvaciją bei įsipareigojimą (Hughes ir Bozionelos, 2007).

Kaip teigia Frese ir Fay'is (2001), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali apimti daugybę sričių:

1. Darbo grafikas. Tai darbas ne visą dieną, patogus darbo pradžios ir pabaigos laikas, lankstus darbo laikas.
2. Darbo vieta. Tai darbas biure, darbas nuotoliniu būdu, darbas iš namų.
3. Papildomos naudos. Tai papildomas sveikatos draudimas, nemokamas sveikatos tikrinimas, geros savijautos užtikrinimo iniciatyvos darbe, aktyvi veikla (sportas), galimybė vaikus atsivesti į darbą, vaiko auginimo atostogų užtikrinimas, apmokamos papildomos atostogos, nemokamos tikslinės atostogos (pavyzdžiui, studijoms).

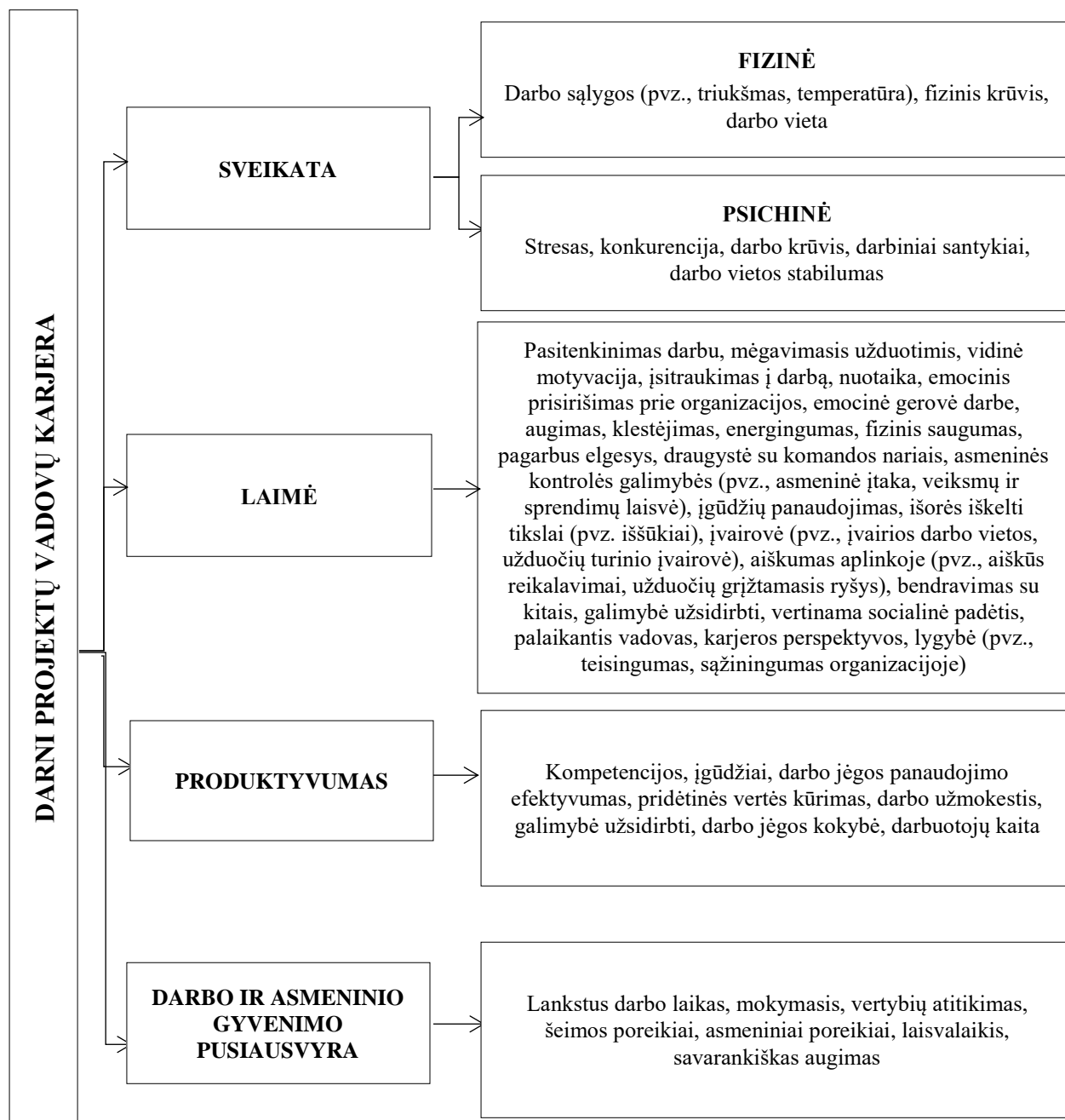
Daugeliui vadovų gyvenimo pilnatvė suprantama kaip asmeninio ir profesinio gyvenimo suderinimas, siekiama, kad didžiąją laiko dalį užimanti karjera neužgožtų asmeninio gyvenimo, kitaip sakant, kad asmeniniame gyvenime vyrautų darną (Šimanskienė ir Župerskienė, 2013).

Laisvalaikis yra labai svarbus darbuotojų gerai savijautai ir veiklai (Fritz ir Sonnentag, 2006; Fritz, Sonnentag, Spector ir McInroe, 2010), ypač tiems, kurie dirba intensyvioje ir stresinėje aplinkoje, pavyzdžiui projektų vadovai. Gebėjimas kontroliuoti darbo laiką įtakoja asmens gebėjimą kurti save per karjerą. Kaip ir darbo intensyvinimas, darbo kontrolė taip pat yra svarbi siekiant užtikrinti darnią karjerą. Darniai karjerai yra svarbu ne tik darbo valandų skaičiaus ir darbo laiko (pvz. lankstus darbo laikas), bet ir viso numatomo darbo apimties kontrolė (Geurts, Beckers, Taris, Kompier ir Smulders, 2009). Kontroliuojamas darbo krūvis asmenims leidžia išlaikyti energiją, išteklius, reikalingus karjeros sėkmei bei gyvenimui už darbo ribų (Grebner, Elfering ir Semmer, 2010). Apibendrinant galima teigti, kad tinkamas darbo laiko ir laisvalaikio (atostogų) laiko derinimas leidžia pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Darnios karjeros valdymas apima praktiką, kuri darbuotojams sudaro galimybes dalyvauti karjeros, šeimos ir kituose asmeniniuose vaidmenyse visą gyvenimą. Darnios darbuotojo karjeros svarba akcentuojama, nes ji užtikrina tolygiai paskirstomą darbo krūvį, konkretaus darbo suderinamumą su stipriosiomis darbuotojo savybėmis. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad darnios projektų vadovų karjeros dimensijos yra sveikata, laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Kiekvieną iš šių dimensijų sudaro tam tikri tą dimensiją apimantys ir apibūdinantys veiksniai.

2.4. Darnios projektų vadovų karjeros teorinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad darnios projektų vadovų karjeros dimensijos yra sveikata, laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Šias dimensijas mokslininkai išskiria į veiksnius, kurie pateikti sudarytame teoriniame modelyje (žr. 1 pav.).



1 pav. Darnios projektų vadovų karjeros teorinis modelis (sudaryta autorės)

Teoriniame modelyje pateikiami darnios projektų vadovų karjeros veiksniai:

1. **sveikatos dimensiją** apibūdina:

1.1. **fizinė sveikata**, tai yra darbo sąlygos (pvz., triukšmas, temperatūra), fizinis krūvis, darbo vieta.

1.2. **psichinė sveikata**, tai yra stresas, konkurencija, darbo krūvis, darbiniai santykiai, darbo vietos stabilumas.

2. **laimės dimensija** apibūdina šie veiksniai: pasitenkinimas darbu, mėgavimasis užduotimis, vidinė motyvacija, įsitraukimas į darbą, nuotaika, emocinis prisirišimas prie organizacijos, emocinė gerovė darbe, augimas, klestėjimas, energingumas, fizinis saugumas, pagarbus elgesys, draugystė su komandos nariais, asmeninės kontrolės galimybės (pvz., asmeninė įtaka, veiksmų ir sprendimų laisvė), įgūdžių panaudojimas, išorės iškelti tikslai (pvz. iššūkiai), įvairovė (pvz., įvairios darbo vietos, užduočių turinio įvairovė), aiškumas aplinkoje (pvz., aiškūs reikalavimai, užduočių grįžtamasis ryšys), bendravimas su kitais, galimybė užsidirbti, vertinama socialinė padėtis, palaikantis vadovas, karjeros perspektyvos, lygybė (pvz., teisingumas, sąžiningumas organizacijoje).

3. **produktyvumo dimensija** apibūdina šie veiksniai: kompetencijos, įgūdžiai, darbo jėgos panaudojimo efektyvumas, pridėtinės vertės kūrimas, darbo užmokestis, galimybė užsidirbti, darbo jėgos kokybė, darbuotojų kaita.

4. **darbo ir asmeninio gyvenimo dimensija** apibūdina šie veiksniai: lankstus darbo laikas, mokymasis, vertybių atitikimas, šeimos poreikiai, asmeniniai poreikiai, laisvalaikis, savarankiškas augimas.

Parengto teorinio modelio pagrindu formuojamas klausimynas projektų vadovams ir asmenims, turintiems projektų valdymo patirties (žr. 1 priedą).

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, parengtas teorinis modelis, kuriame išskiriamos keturios darnios projektų vadovų karjeros dimensijos: sveikata, laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Šio teorinio modelio pagrindu formuojamas tyrimo klausimynas projektų vadovams ir asmenims, turintiems projektų valdymo patirties.

3. Darnios projektų vadovo karjeros dimensijų tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Pastaruoju metu apie darną kalbama ne tik vartojimo, aplinkosaugos ar panašiose srityse. Pradedama kalbėti apie darnią karjerą, tačiau pasigendama analizės, kaip darni karjera suprantama projektų vadovų darbe. Todėl keliamas probleminis klausimas, kokios dimensijos lemia darnią projektų vadovų karjerą ir kaip organizacijose realizuojama darni karjera?

Tyrimo tikslas – ištirti darnios projektų vadovų karjeros dimensijas.

Šiam tikslui pasiekti naudotas kiekybinis tyrimo metodas – **anketinė apklausa internetu**. Anketa – formalizuoti klausimai, pateikti respondentams, iš kurių siekiama gauti informacijos. Šie formalizuoti klausimai reikalingi tam, kad visi respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir kad būtų galima palyginti jų pateiktus atsakymus tarpusavyje. Kaip teigia Dikčius (2011), esminis anketos uždavinys – tinkamo bendravimo tarp apklausos atlikėjo ir respondento užtikrinimas. Anketa yra labai patogus ir plačiai naudojamas pirminių duomenų rinkimo metodinis instrumentas. Naudojant šį metodą, surenkama daug originalios pirminės informacijos (Kardelis, 2016). Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), pagrindinis apklausos internetu privalumas yra pigumas. Šis apklausos būdas turi ir daugiau privalumų: išvengiama interviuotojo įtakos, suteikiama daugiau privatumo atsakant į klausimus. Vykiant anketinę apklausą internetu, sukuriama elektroninis klausimynas pasirinktoje apklausų svetainėje ir gaunama nuoroda, kurią atsidaręs respondentas gali užpildyti klausimyną. Anketoje naudojami uždarojo tipo klausimai – apklausiamajam tereikia pasirinkti jam priimtinausią atsakymo variantą iš pateiktų, todėl anketas respondentai pildo noriai (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Anketoje naudota Likert'o skalė. Naudojant šį nuomonės vertinimo metodą, tyrėjas pateikia grupę teiginių apie tam tikrą objektą. Respondento prašoma pagal penkiabalę skalę įvertinti savo sutikimo arba nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, didėjant respondento sutikimo laipsniui (Dikčius, 2011).

Tyrimo buvo naudota netikimybinė atranka, tai yra atrankos metodas, kai tiriamos visumos elementai atrenkami ne atsitiktinai. Vykiant šio tipo atrankas dažniausiai remiamasi patogumo kriterijumi – tai, kad atrankos vienetus pasiekti yra patogiu ir nebrangu. Netikimybinės atrankos privalumai yra tokie: sugaištama mažiau laiko, mažesni kaštai. Reikėtų nepamiršti, kad netikimybinės imtys neužtikrina reprezentatyvumo. Tai reiškia, kad išvados neturėtų būti generalizuojamos visai populiacijai, o imties tikslumo objektyviai įvertinti neįmanoma (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Pasirinktas netikimybinės atrankos būdas – tikslinė atranka. Tai atranka, kai tiriamųjų grupė suformuojama priklausomai nuo tyrėjo tikslų – tyrėjas pats nusprendžia, kurie jį dominančios populiacijos elementai yra informatyviausi tiriamojo požymio atžvilgiu (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Tyrimo etika. Tyrimuose, kuriuose duomenys renkami apklausos būdu, galioja visi bendriausi etiniai principai. Tyrimuose, vykdomuose apklausos būdu, duomenys renkami iš respondentų, todėl ypač svarbu užtikrinti jų gerovę ne tik paties apklausos proceso metu, bet ir po jo, užtikrinant, kad respondentų dalyvavimas apklausoje neturėtų neigiamo poveikio (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Autoriai (Kardelis, 2016; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014) išskiria šiuos svarbiausius respondentų gerovę užtikrinančius principus:

1. informuotas ir savanoriškas sutikimas dalyvauti atliekamame tyrime – tyrimo dalyviai yra informuojami, koks yra tyrimo tikslas ir gali laisva valia pasirinkti, ar nori dalyvauti tyrime.

2. anonimiškumo ir gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimas – tyrimo dalyvių pateikta informacija naudojama tik apibendrinta, todėl nėra galimybės nustatyti tiriamųjų tapatybės ir tyrėjas užtikrina, kad laikys paslapyje viską apie asmenį, pateikusių informaciją.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi anksčiau minėtų tyrimo etikos principų.

Tyrimo anketos struktūra. Tyrimo instrumentas – anketa – sudaryta iš 9 klausimų. Pirmas klausimas apima sveikatos dimensiją (fizinė sveikata 1.1.–1.3. veiksniai, psichinė sveikata 1.4.–1.8. veiksniai), antras klausimas apima laimės dimensiją (2.1.–2.24. veiksniai), trečiasis – produktyvumo dimensiją (3.1.–3.8. veiksniai), ketvirtasis – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensiją (4.1–4.7. veiksniai). 5–9 klausimai apima respondentų socialinę-demografinę charakteristiką.

Anketoje respondentų prašoma įvertinti anketoje pateiktus veiksnius: stulpelyje „Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys“ prašoma įvertinti kiekvieno veiksnio svarbą nuo 1 iki 5, kai 1 – tikrai nesvarbus, 2 – nesvarbus, 3 – nei svarbus, nei nesvarbus, 4 – svarbus, 5 – tikrai svarbus. Stulpelyje „Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe“ prašoma įvertinti, kaip veiksnys realizuojamas asmens darbe nuo 1 iki 5, kai 1 – tikrai blogai, 2 – blogai, 3 – nei blogai, nei gerai, 4 – gerai, 5 – tikrai gerai.

Tyrimo apribojimas. Tyrimas atliktas viešajame sektoriuje. Nėra žinoma, kokia yra projektų vadovų populiacija, todėl nėra galimybės apskaičiuoti imties, kiek reikia apklausti respondentų, kad gauti rezultatai būtų reprezentatyvūs. Nuspręsta apklausti viešajame sektoriuje dirbančius projektų vadovus ir viešojo sektoriaus darbuotojus, turinčius projektų valdymo patirties, nes šių asmenų kontaktiniai duomenys yra vieši ir su jais galima lengvai susisiekti.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdytas 2019 m. balandžio 2 d. – 2019 m. balandžio 14 d. viešajame sektoriuje.

Viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys projektų vadovai ir kiti darbuotojai, turintys projektų valdymo patirties, buvo apklausiami naudojantis internetinėje apklausų svetainėje www.manoapklausa.lt patalpinta anketa. Anketos nuoroda buvo išsiųsta elektroniniu paštu tiesiogiai pasirinktų organizacijų projektų vadovams ir kitiems tų organizacijų darbuotojams, turintiems projektų valdymo patirties.

Apklausa vykdyta šiose viešojo sektoriaus organizacijose: Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Europos socialinio fondo agentūra, VšĮ Elektrėnų profesinio mokymo centras, Elektrėnų savivaldybės administracija, Kauno rajono savivaldybės administracija, Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija, Vilniaus savivaldybės administracija, VšĮ „Investuok Lietuvoje“, VĮ „Turto bankas“, Elektrėnų savivaldybės vietos veiklos grupė, Elektrėnų socialinių paslaugų centras. Iš viso buvo išsiųstos 478 anketos, gauta užpildytų anketų – 122.

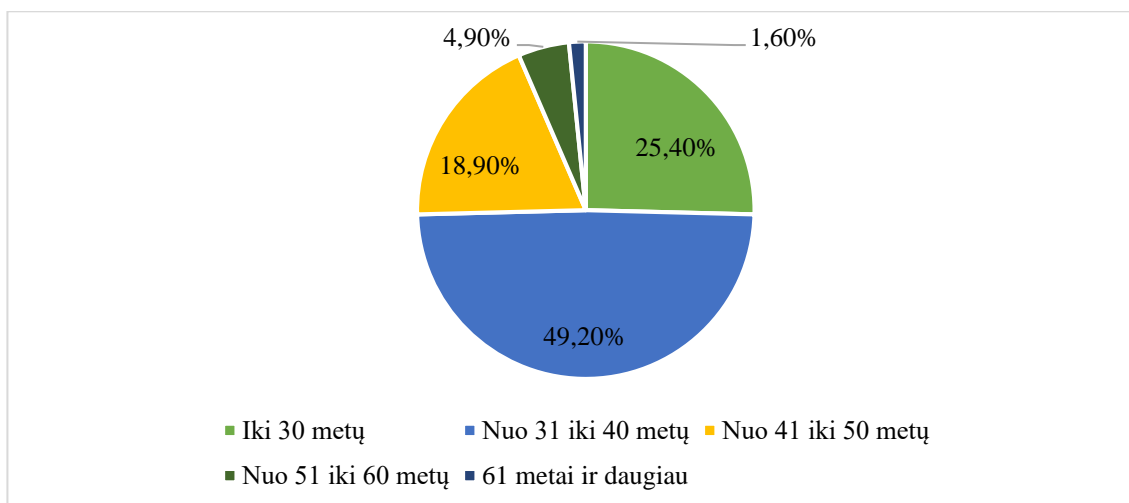
Gautų duomenų analizė. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti naudojantis kompiuterine programa *SPSS*.

4. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Tyrimo respondentų charakteristika

Tyrime dalyvavo 122 respondentai, iš jų 85 moterys (69,7 proc.) ir 37 vyrai (30,3 proc.). Didžiąją dalį respondentų sudaro moterys, todėl galima teigti, kad tirtose viešojo sektoriaus organizacijose dauguma darbuotojų, kurie dirba projektų vadovais arba turi projektų valdymo patirties, yra moterys.

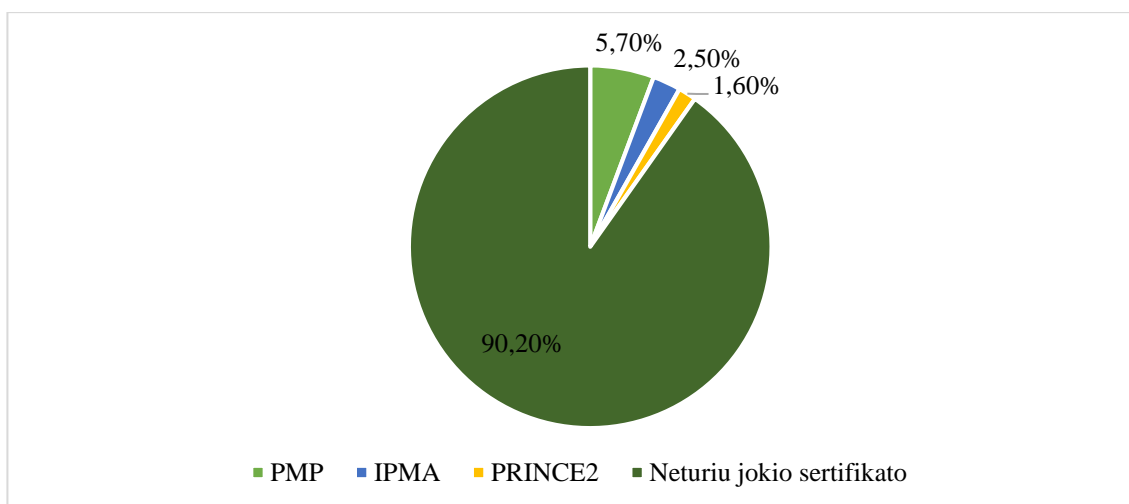
Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (sudaryta autorės)

Pagal 2 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad 49,2 proc. tyrime dalyvavusių asmenų priklauso amžiaus grupei nuo 31 iki 40 metų, 25,4 proc. respondentų – iki 30 metų, 18,9 proc. respondentų – nuo 41 iki 50 metų, 4,9 proc. respondentų – nuo 51 iki 60 metų, 1,6 proc. tyrime dalyvavusių asmenų priklauso grupei, kurių amžius yra 61 metai ir daugiau.

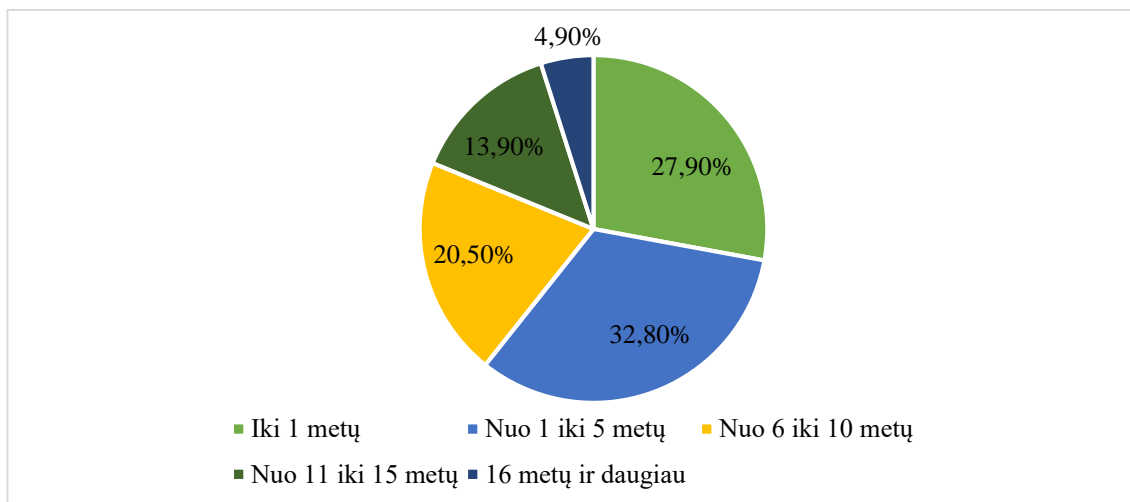
Respondentų pasiskirstymas pagal turimus sertifikatus pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimus projektų vadovo sertifikatus (sudaryta autorės)

Pagal 3 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad 90,2 proc. respondentų neturi jokio projektų vadovo sertifikato. 5,7 proc. tyrime dalyvavusių asmenų turi PMP (Project Management Professional) sertifikata, 2,5 proc. yra sertifikuoti pagal IPMA (International Project Management Association), 1,6 proc. turi PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) sertifikata. Apibendrinant galima teigti, kad dirbant viešojo sektoriaus organizacijose projektų valdymo srityje nėra privaloma būti sertifikuotu projektų vadovu.

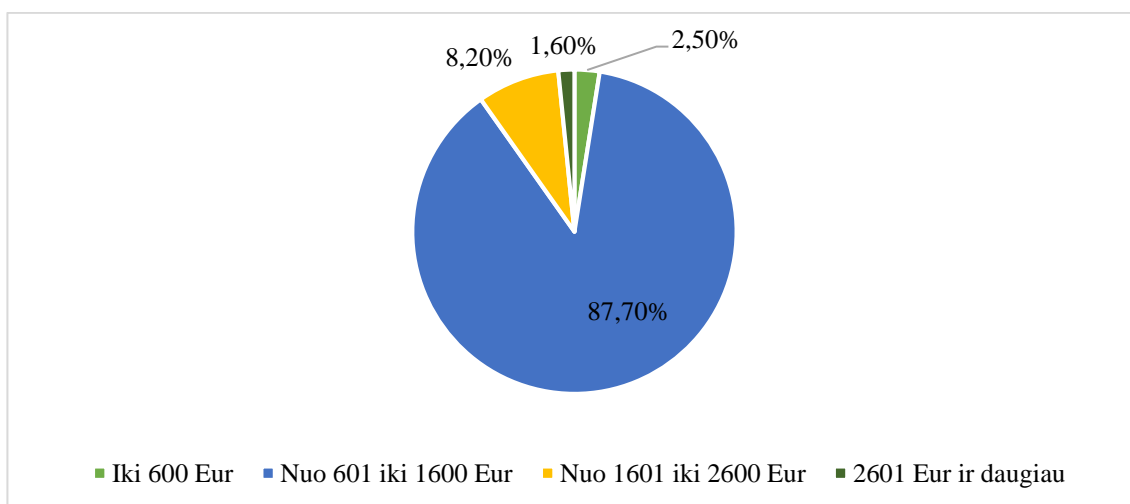
4 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal turimą projektų vadovo darbo patirtį.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą projektų vadovo darbo patirtį (sudaryta autorės)

Pagal 4 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad 32,8 proc. respondentų projektų valdymo patirtis yra nuo 1 iki 5 metų, 27,9 proc. respondentų – iki 1 metų, 20,5 proc. respondentų – nuo 6 iki 10 metų, 13,9 proc. respondentų – nuo 11 iki 15 metų, 4,9 proc. respondentų turi 16 metų ir didesnę darbo patirtį.

5 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį per mėnesį.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį per mėnesį (sudaryta autorės)

Pagal 5 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad 87,7 proc. respondentų per mėnesį uždirba nuo 601 iki 1600 eurų. 8,2 proc. respondentų per mėnesį uždirba nuo 1601 iki 2600 eurų. 2,5 proc. respondentų darbo užmokestis per mėnesį yra iki 600 eurų. 2601 eurą ir daugiau uždirba 1,6 proc. respondentų.

4.2. Tyrimo skalės patikimumas ir tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo skalės patikimumas – svarbi analizės dalis, kuri atskleidžia, ar sudarytos skalės leidžia patikimai pamatuoti nagrinėjamus konstruktus. Tyrimo patikimumui tikrinti naudojamas Cronbach'o alfa koeficientas, kurio reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė nei 0,7 (kai kurių autorių teigimu – didesnė nei 0,6) (Pukėnas, 2009).

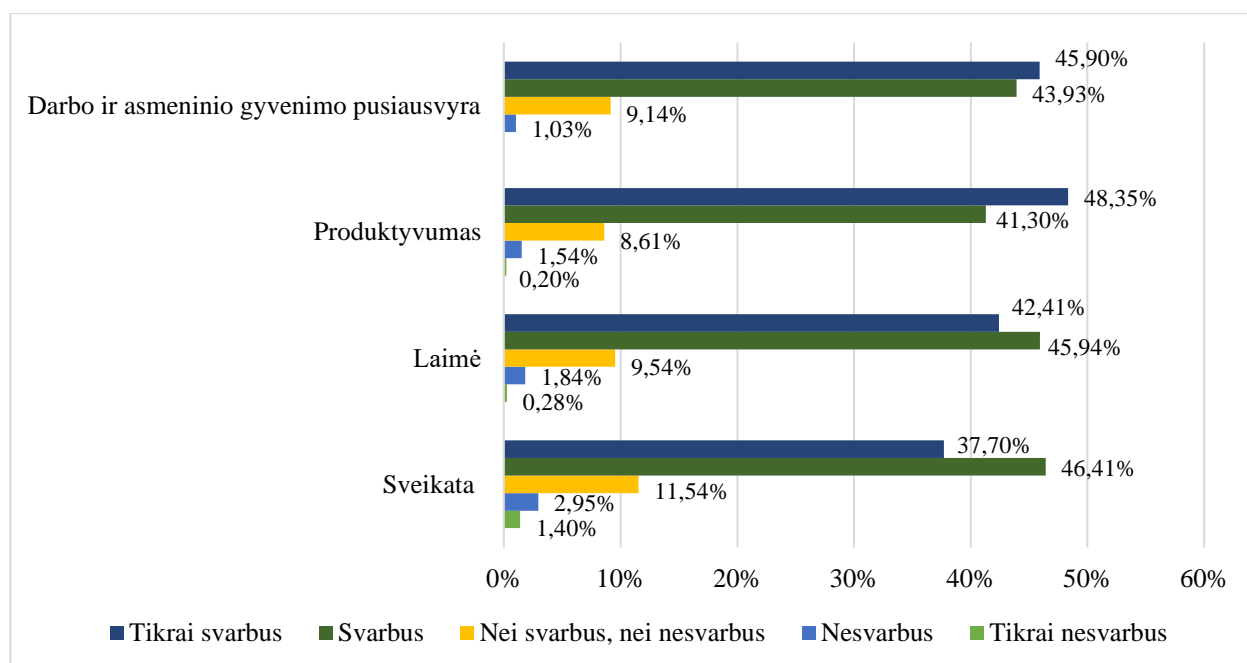
Tyrimo skalės patikimumui patikrinti buvo įtraukti visų (122) tiriamųjų duomenys ir visi (47) teiginiai. Nustatyta, kad Cronbach'o alfa lygu 0,926, todėl galima teigti, kad šio tyrimo skalė yra patikima. Kiekvienos tyrimo dimensijos skalės patikimumo tikrinimo rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo skalės patikimumo tikrinimas pagal dimensijas (sudaryta autorės)

Dimensija	Cronbach'o alfa	Teiginių skaičius
Sveikata	0,748	8
Laimė	0,904	24
Produktyvumas	0,780	8
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	0,865	7

Pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad kiekvienos tyrimo dimensijos skalės patikimumą galima vertinti gerai (jis yra patikimas), nes Cronbach'o alfa yra daugiau nei 0,7.

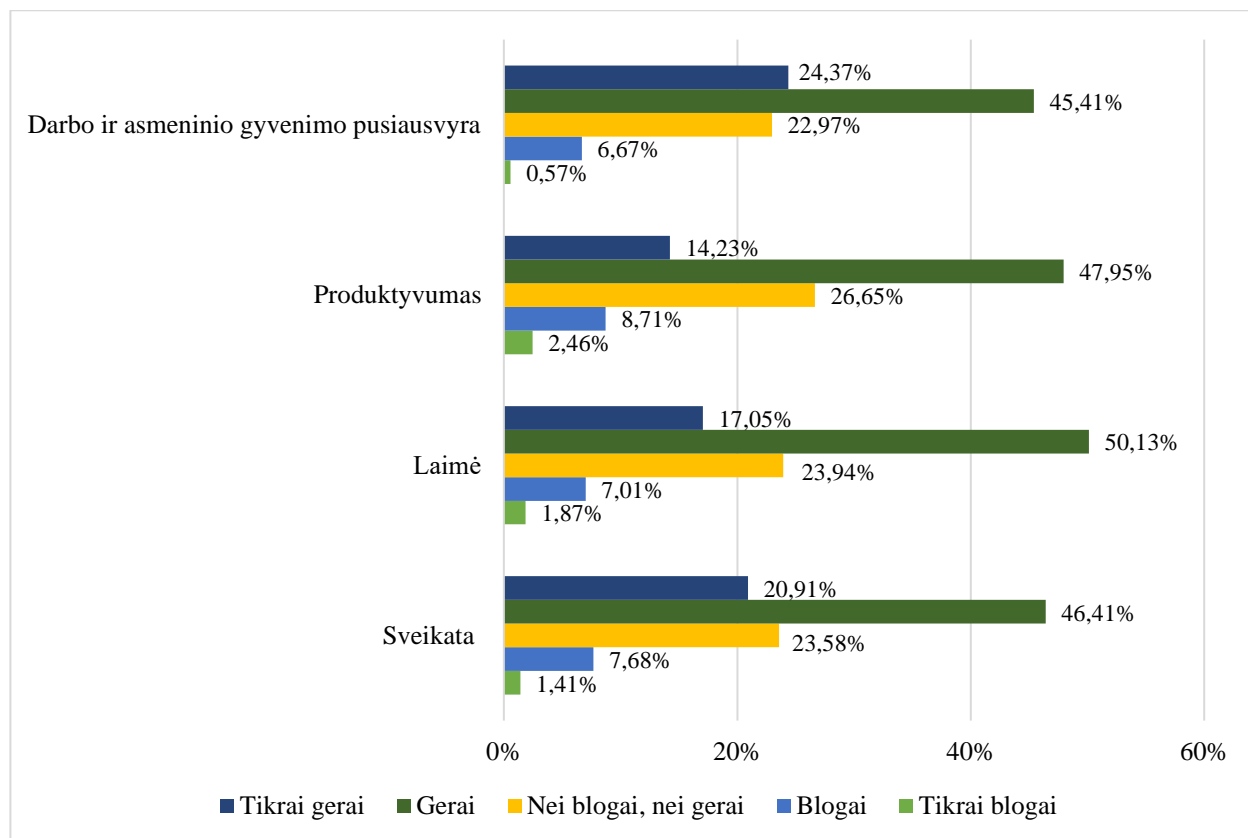
6 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kiek respondentams asmeniškai svarbios darnios karjeros dimensijos.



6 pav. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų svarba (sudaryta autorės)

Pagal 6 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentams produktyvumas (48,35 proc. įvertino kaip tikrai svarbų) yra svarbesnis nei laimė (42,41 proc. – tikrai svarbu), sveikata (37,7 proc. – tikrai svarbu) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (45,9 proc. – tikrai svarbu).

7 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip respondentai vertina darnios projektų vadovų karjeros veiksmų realizavimą savo darbe.

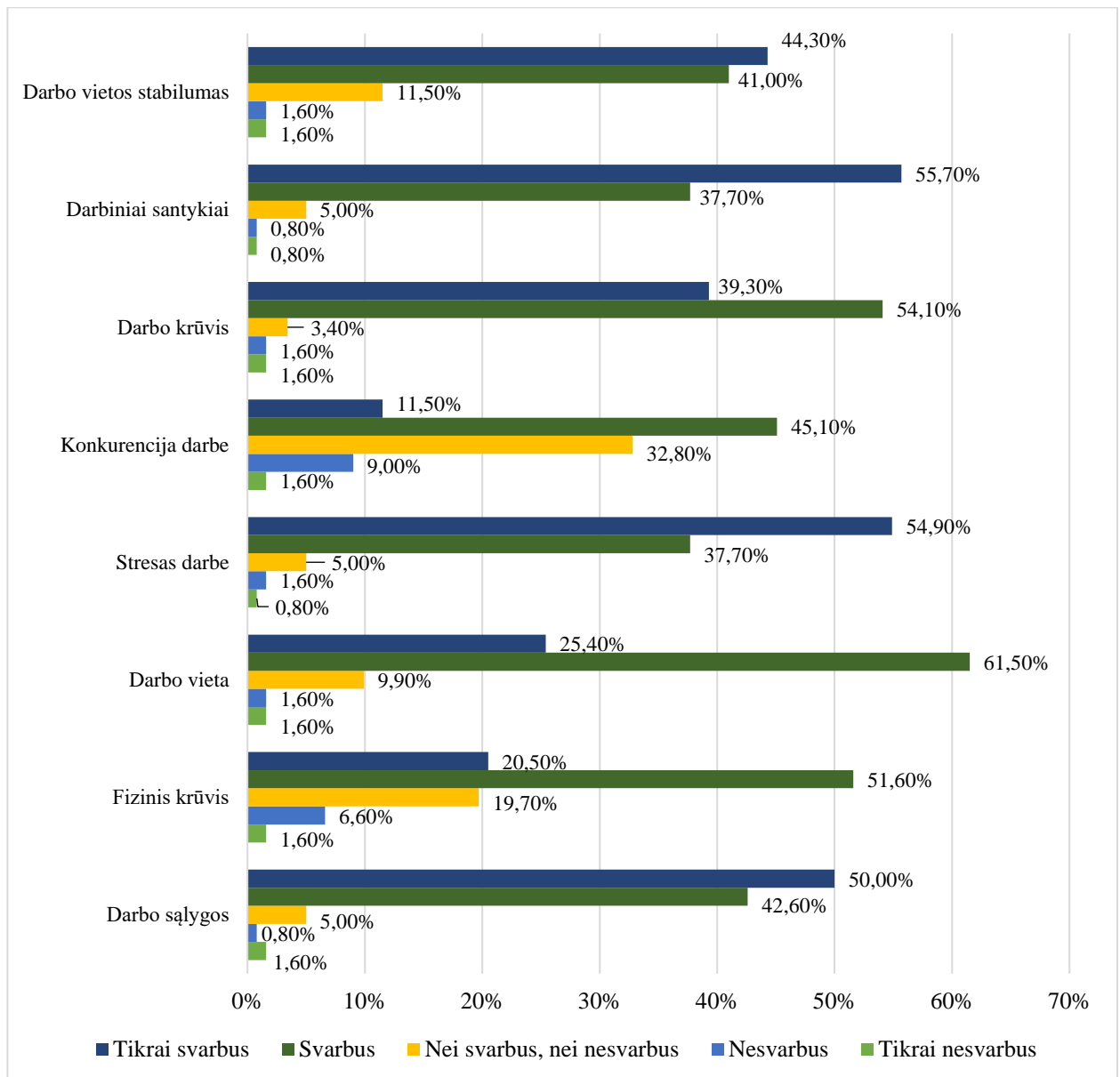


7 pav. Darnios projektų vadovų karjeros dimensijų realizavimas darbe (sudaryta autorės)

Pagal 7 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksmų realizavimą darbe (24,37 proc. įvertino tikrai gerai) įvertino geriau nei laimės (17,05 proc. – tikrai gerai), sveikatos (20,91 proc. – tikrai gerai) bei produktyvumo (14,23 proc. – tikrai gerai) dimensijų realizavimą darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad nors respondentams produktyvumo dimensija yra svarbesnė už kitas, tačiau organizacijose geriau realizuojama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensija.

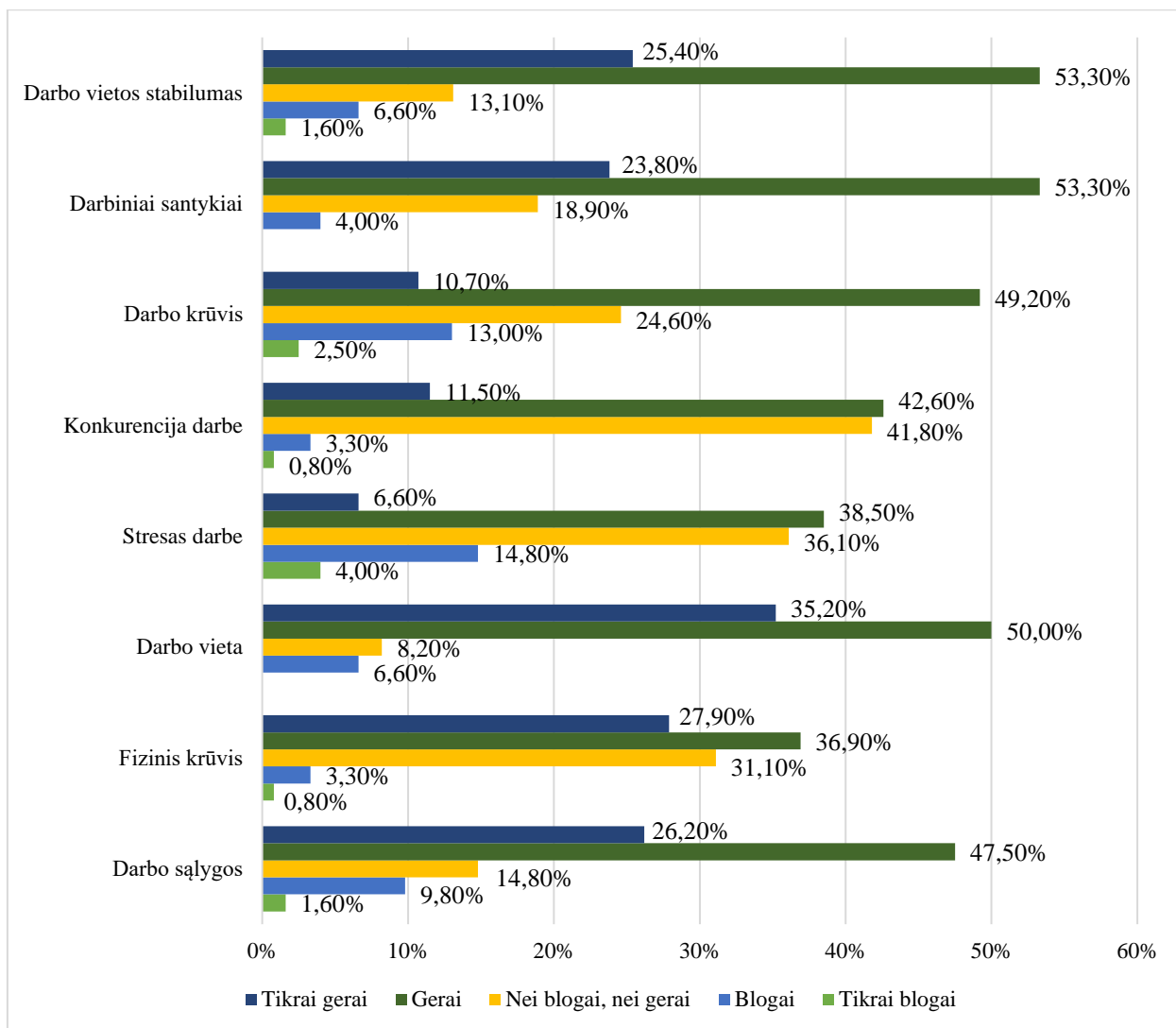
8 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kiek respondentams asmeniškai svarbūs sveikatos dimensijos veiksniai.



8 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių svarba (sudaryta autorės)

Pagal 8 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai darbinius santykius (55,7 proc. įvertino kaip tikrai svarbius) ir stresą darbe (54,9 proc. – tikrai svarbu) įvertino kaip svarbesnius už kitus sveikatos dimensijos veiksnius.

9 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip respondentai vertina sveikatos dimensijos veiksnių realizavimą savo darbe.

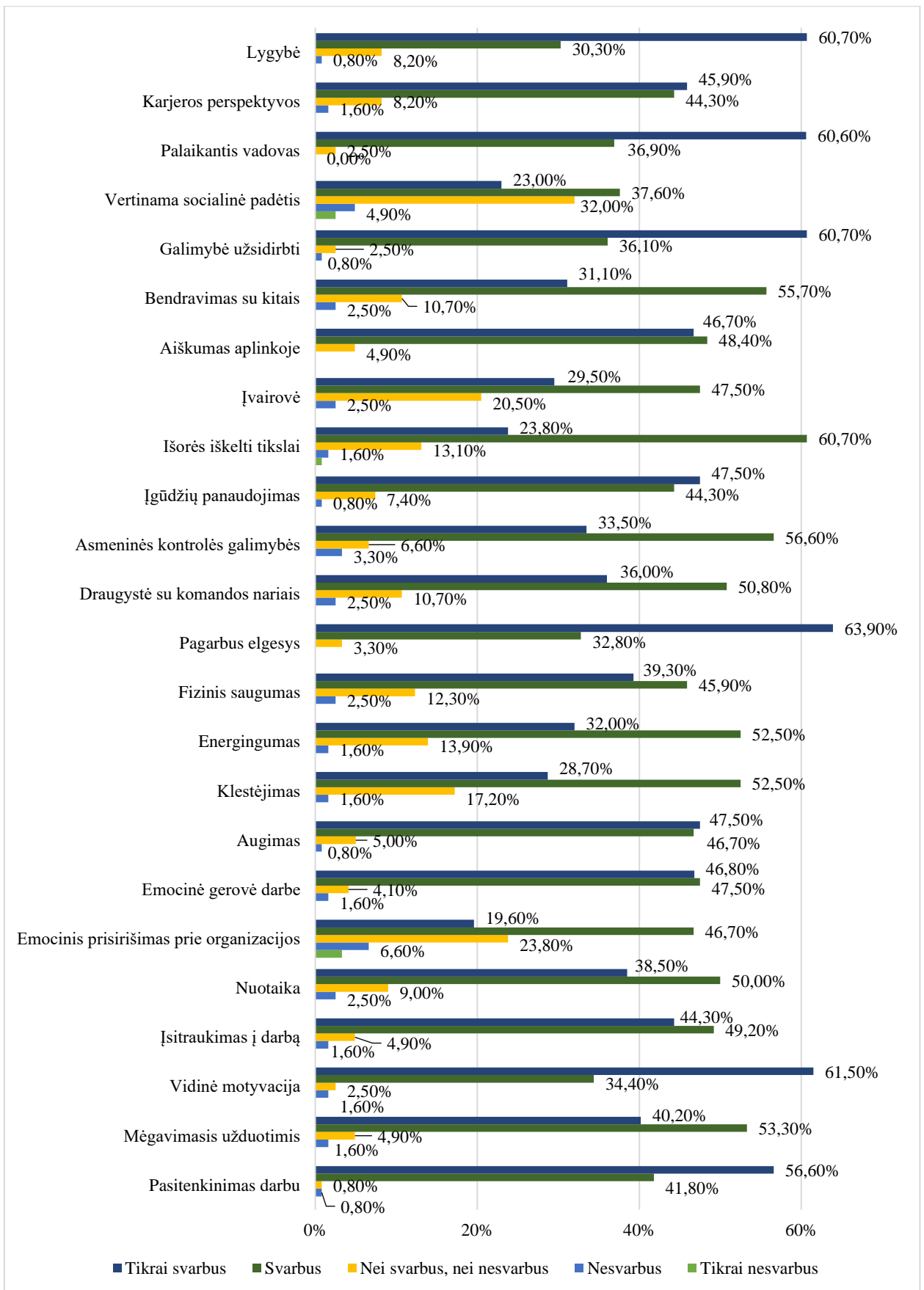


9 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe (sudaryta autorės)

Pagal 9 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai darbo vietos (35,2 proc. įvertino tikrai gerai) realizavimą organizacijose įvertino geriau nei kitus sveikatos dimensijos veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad nors respondentai kaip svarbesnius sveikatos dimensijos veiksnius įvertino darbinius santykius ir stresą darbe, tačiau organizacijose geriau realizuojamas darbo vietos veiksnys.

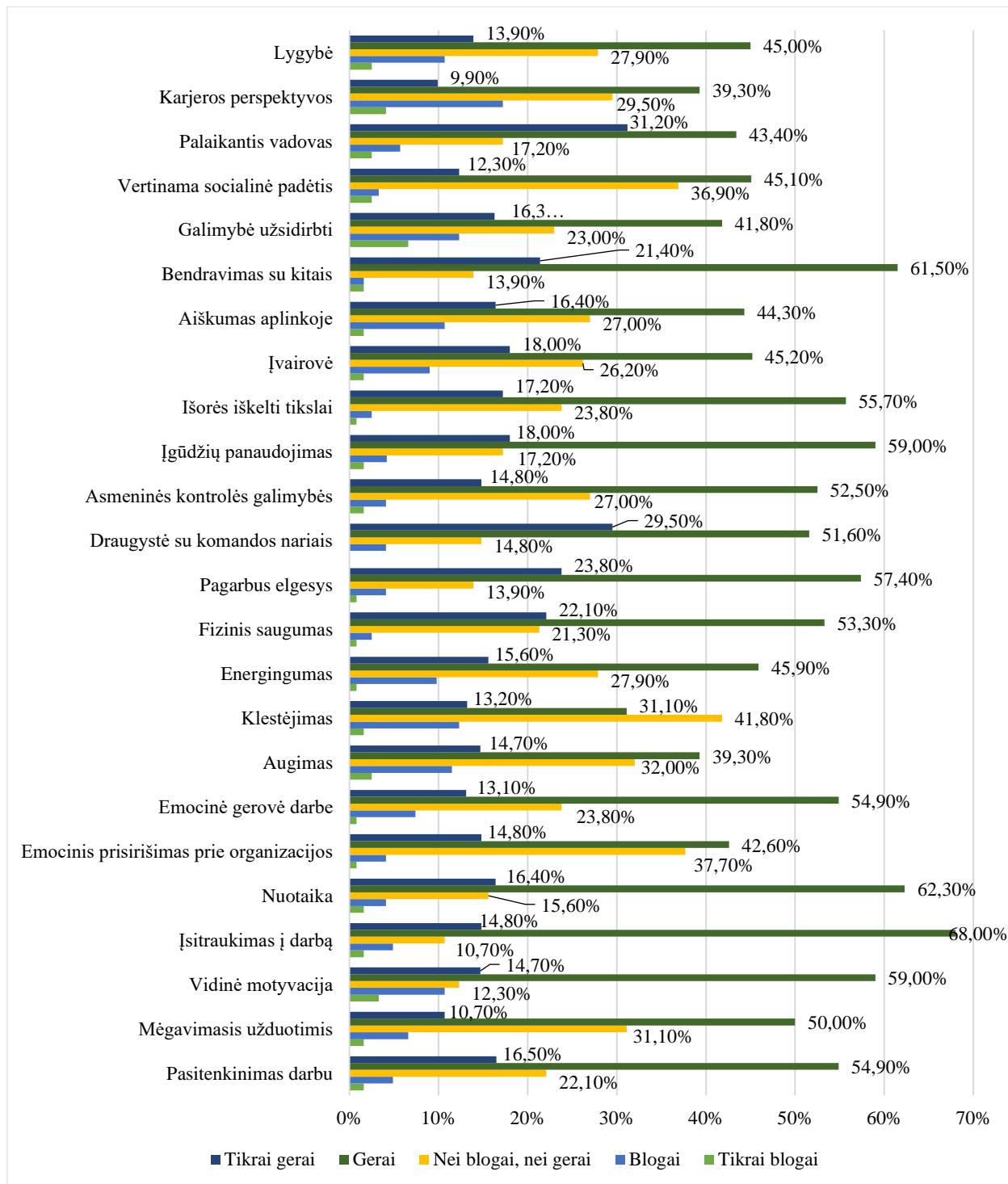
10 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kiek respondentams asmeniškai svarbūs laimės dimensijos veiksniai.



10 pav. Laimės dimensijos veiksnių svarba (sudaryta autorės)

Pagal 10 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai pagarbų elgesį (63,9 proc. įvertino kaip tikrai svarbų) ir vidinę motyvaciją (61,5 proc. – tikrai svarbu) įvertino kaip svarbesnius už kitus laimės dimensijos veiksnius.

11 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip respondentai vertina laimės dimensijos veiksnių realizavimą savo darbe.

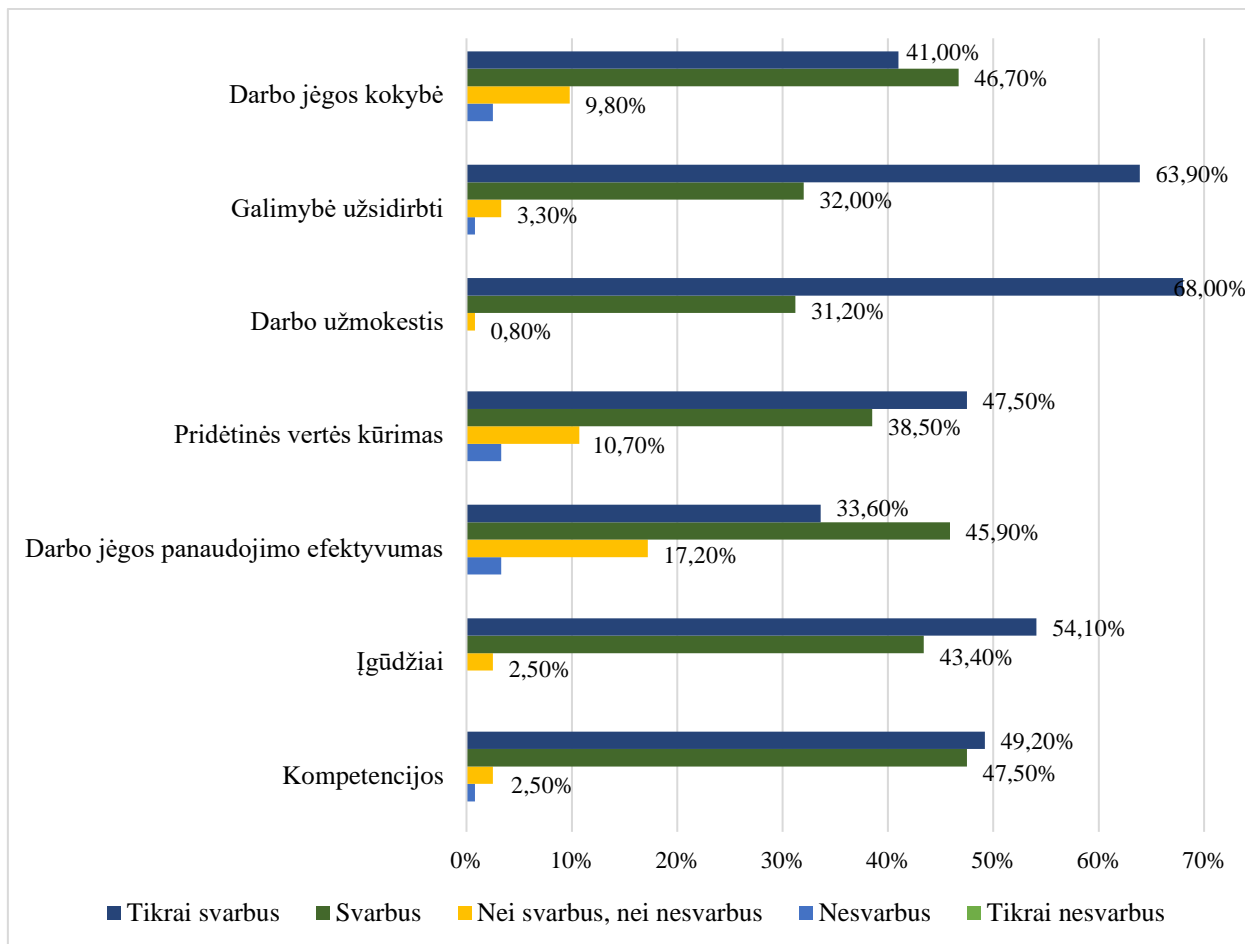


11 pav. Laimės dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe (sudaryta autorės)

Pagal 11 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad palaikančio vadovo (31,2 proc. įvertino tikrai gerai) bei draugystės su kitais komandos nariais (29,5 proc. – tikrai gerai) veiksnius respondentai įvertino geriau nei kitus laimės dimensijos veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai svarbesniais už kitus laimės dimensijos veiksnius laiko pagarbų elgesį ir vidinę motyvaciją, tačiau organizacijose geriau realizuojami palaikančio vadovo ir draugystės su kitais komandos nariais veiksniai.

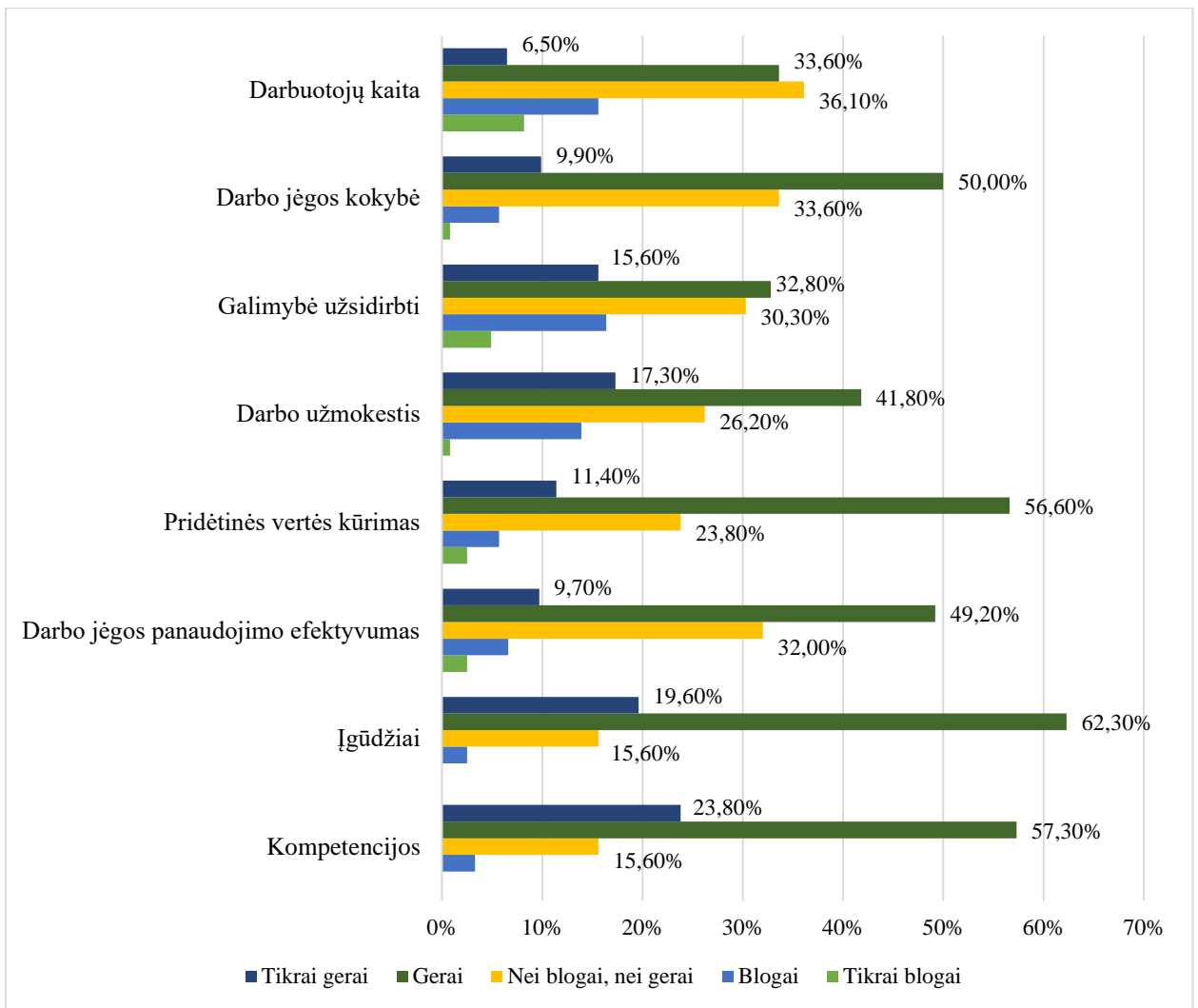
12 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip respondentai vertina produktyvumo dimensijos veiksnių realizavimą savo darbe.



12 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių svarba (sudaryta autorės)

Pagal 12 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai darbo užmokestį (68 proc. įvertino kaip tikrai svarbų) ir galimybę užsidirbti (63,9 proc. – tikrai svarbu) įvertino kaip svarbesnius už kitus produktyvumo dimensijos veiksnius.

13 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kiek respondentams asmeniškai svarbūs produktyvumo dimensijos veiksniai.

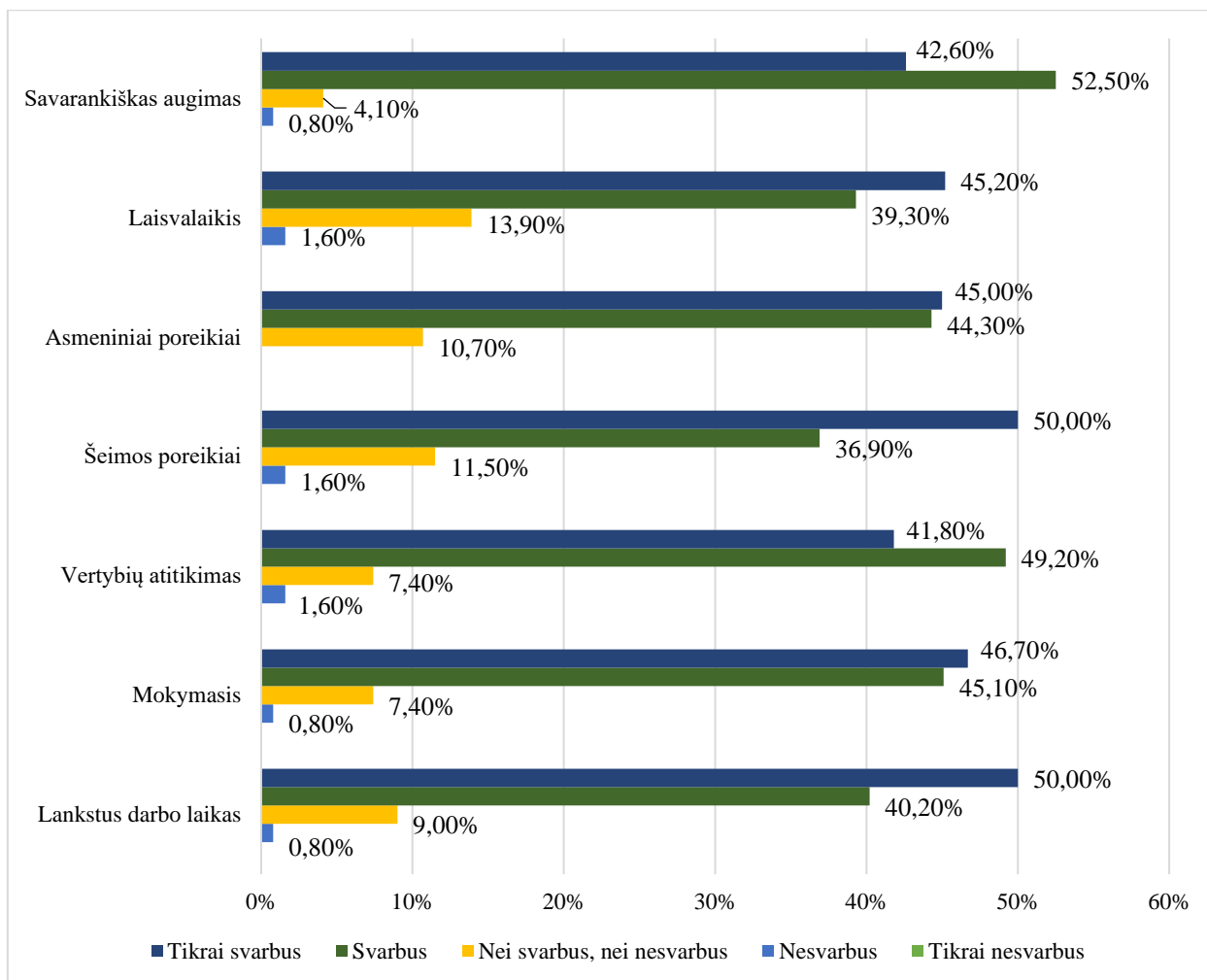


13 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių realizavimas savo darbe (sudaryta autorės)

Pagal 13 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai kompetencijų realizavimą darbe (23,8 proc. įvertino tikrai gerai) įvertino geriau nei kitus veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad nors respondentai svarbesniais laiko darbo užmokestį ir galimybę užsidirbti, tačiau organizacijose geriau realizuojamos kompetencijos.

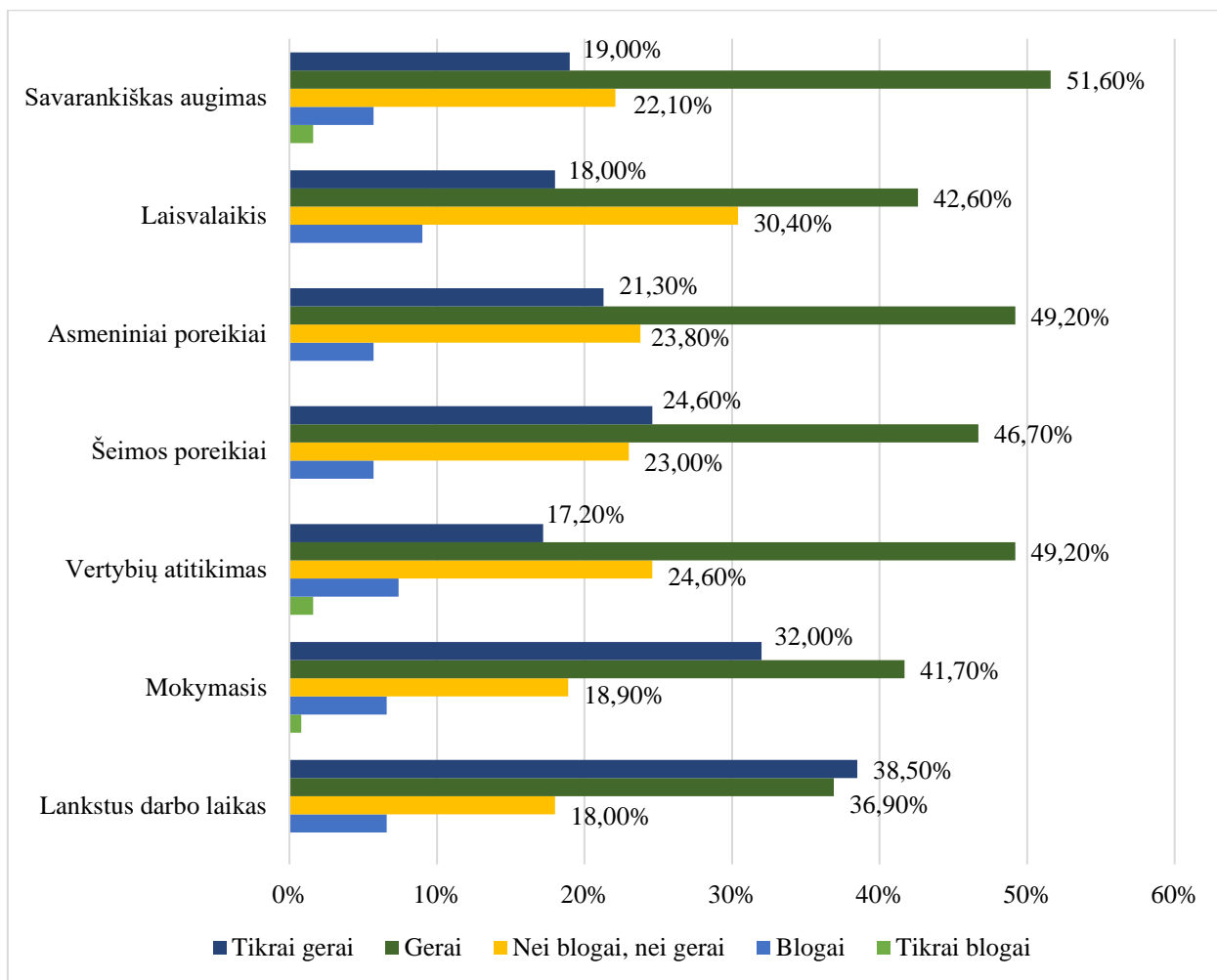
14 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kiek respondentams asmeniškai svarbūs darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksniai.



14 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarba (sudaryta autorės)

Pagal 14 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai lankstų darbo laiką (50 proc. įvertino kaip tikrai svarbų) ir šeimos poreikius (50 proc. – tikrai svarbu) įvertino kaip svarbesnius už kitus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnius.

15 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip respondentai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių realizavimą savo darbe.

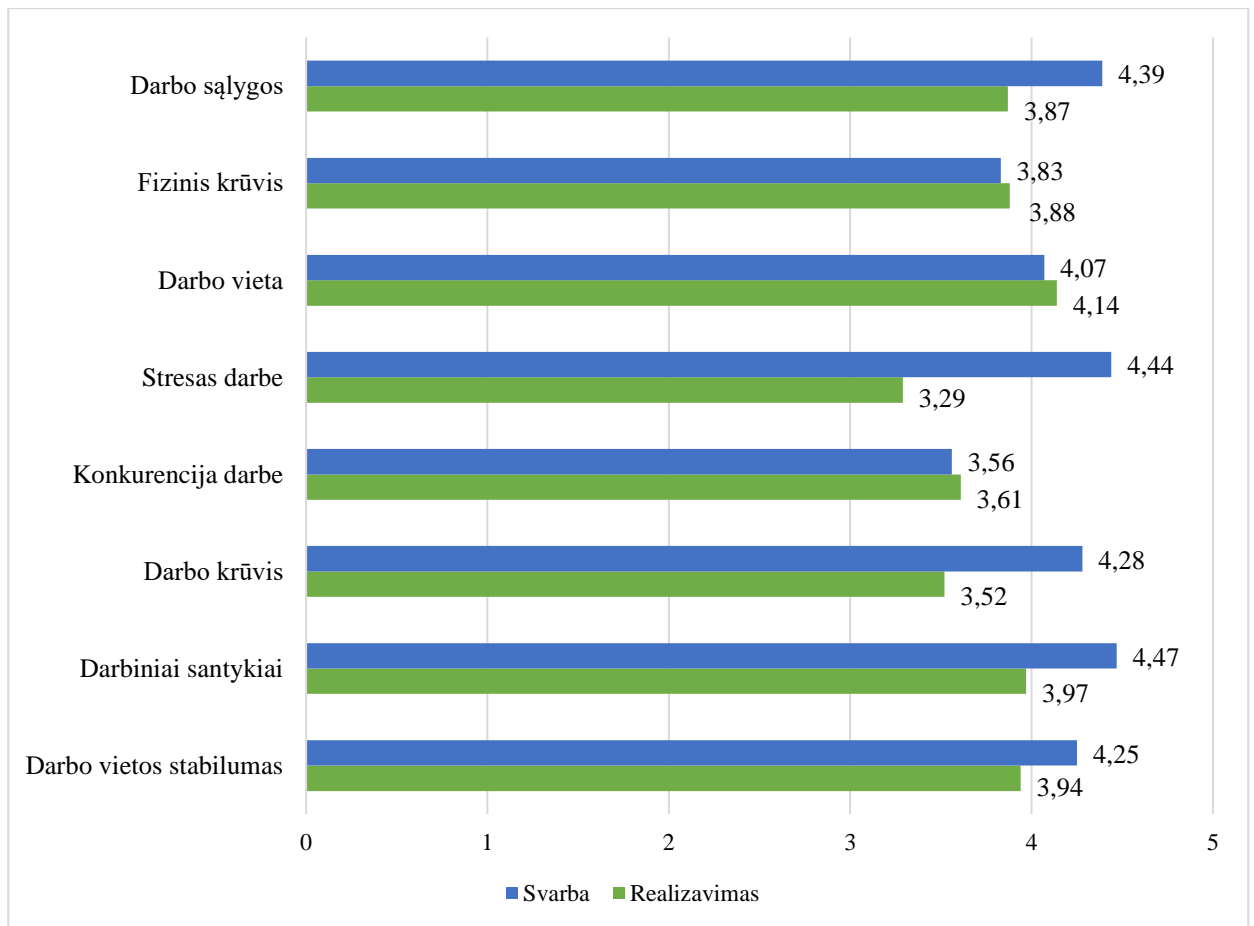


15 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnų realizavimas savo darbe (sudaryta autorės)

Pagal 15 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad respondentai lankstaus darbo laiko (38,5 proc. įvertino tikrai gerai) realizavimą savo darbe vertina geriau nei kitus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnus.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai svarbesniais už kitus veiksnus laiko lankstų darbo laiką bei šeimos poreikius, o organizacijose geriau už kitus realizuojamas lankstaus darbo laiko veiksnys.

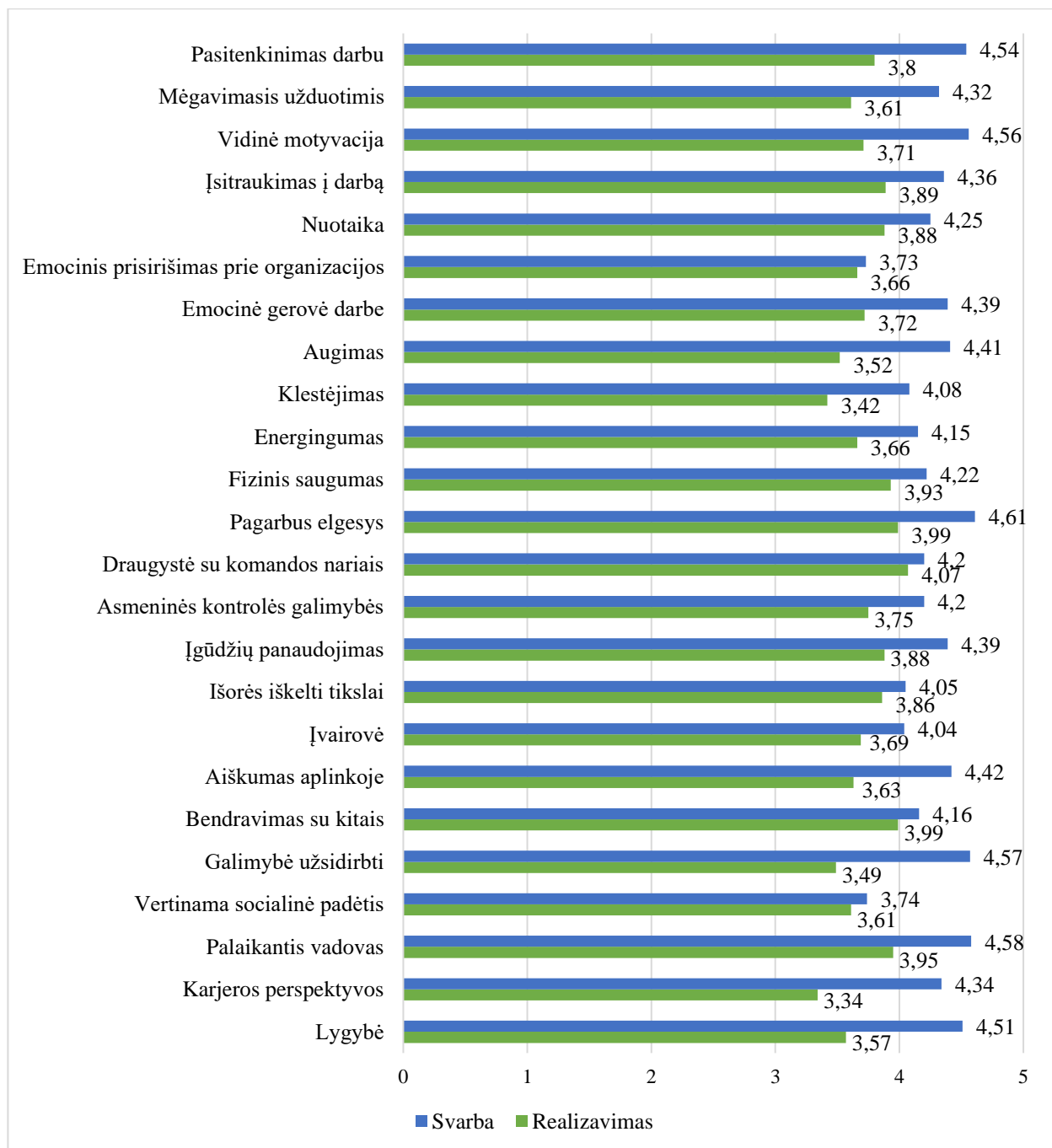
Analizuojant darnios projektų vadovų karjeros dimensijų veiksnus buvo apskaičiuoti skalės teiginių vidurkiai bei jų standartiniai nuokrypiai. 16 paveiksle pateikti sveikatos dimensijos veiksnų svarbos respondentams ir realizavimo darbe veiksnų vidurkiai.



16 pav. Sveikatos dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai (sudaryta autorės)

Sveikatos dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,56 iki 4,47. Bendras sveikatos dimensijos vidurkis – 4,16 (standartinis nuokrypis – 0,790). Sveikatos dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,29 iki 4,14. Bendras sveikatos dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,78 (standartinis nuokrypis – 0,874). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams darbiniai santykiai (4,47) bei stresas darbe (4,44) yra svarbesni už kitus sveikatos dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius realizuojama darbo vieta (4,14).

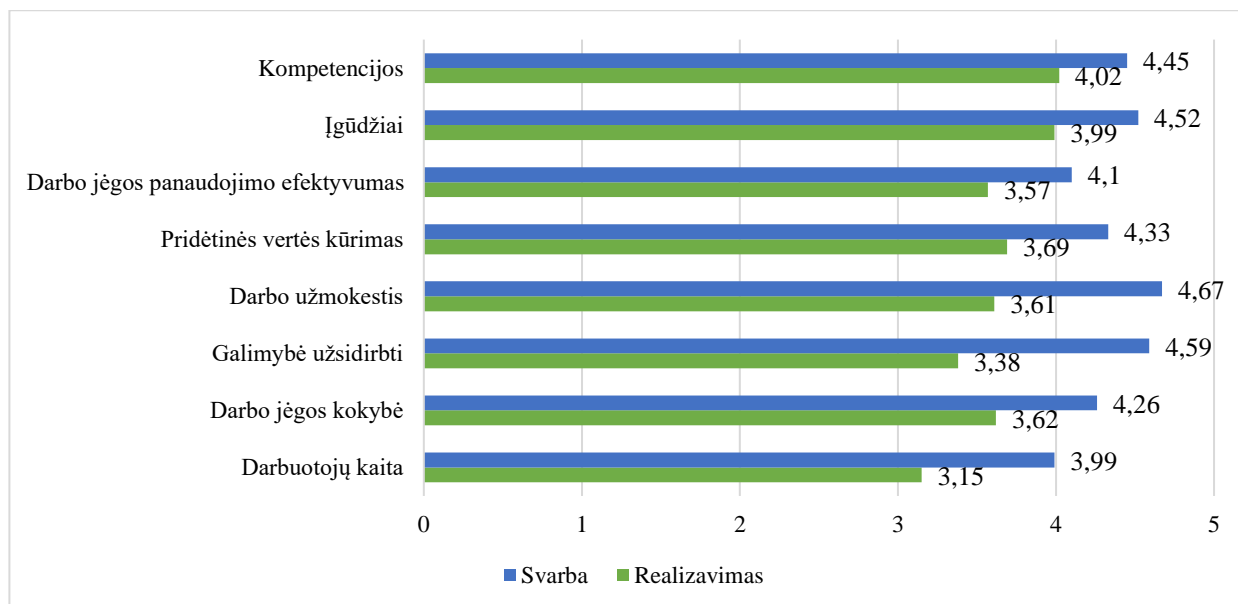
17 paveiksle pateikti laimės dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo darbe vidurkiai.



17 pav. Laimės dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai (sudaryta autorės)

Laimės dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,73 iki 4,61. Bendras laimės dimensijos svarbos vidurkis – 4,28 (standartinis nuokrypis – 0,689). Laimės dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,34 iki 4,07. Bendras laimės dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,73 (standartinis nuokrypis – 0,866). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams pagarbus elgesys (4,61), palaikantis vadovas (4,58), galimybė užsidirbti (4,57), vidinė motyvacija (4,56), pasitenkinimas darbu (4,54) bei lygybė (4,51) yra svarbesni už kitus laimės dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius yra realizuojama draugystė su komandos nariais (4,07).

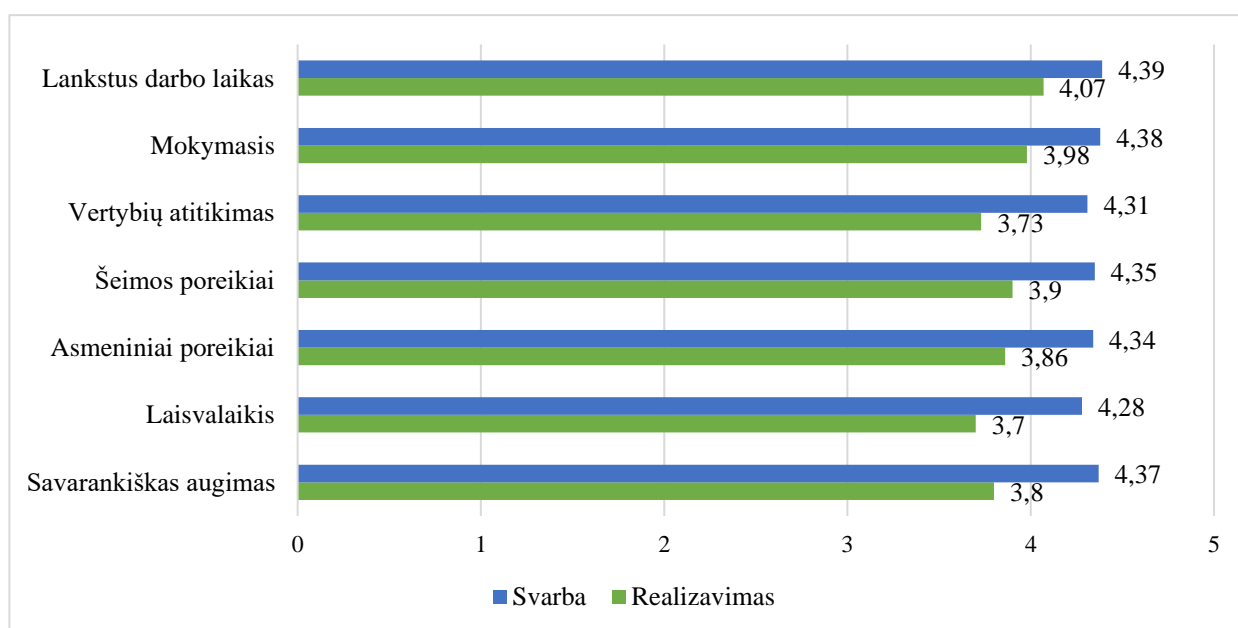
18 paveiksle pateikti produktyvumo dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai.



18 pav. Produktyvumo dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai (sudaryta autorės)

Produktyvumo dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,99 iki 4,67. Bendras produktyvumo dimensijos svarbos vidurkis – 4,36 (standartinis nuokrypis – 0,673). Produktyvumo dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,15 iki 4,02. Bendras produktyvumo dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,63 (standartinis nuokrypis – 0,869). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams darbo užmokestis (4,67) yra svarbesnis už kitus produktyvumo dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius realizuojamos kompetencijos (4,02), įgūdžiai (3,99).

19 paveiksle pateikti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo darbe vidurkiai.



19 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarbos ir realizavimo vidurkiai (sudaryta autorės)

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 4,28 iki 4,39. Bendras darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos svarbos vidurkis – 4,35 (standartinis nuokrypis – 0,687). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,7 iki 4,07. Bendras darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,86 (standartinis nuokrypis – 0,874). Apibendrinant galima teigti, kad lankstus darbo laikas (4,39) ir mokymasis (4,38) yra svarbesni už kitus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnus. Organizacijose geriau už kitus veiksnus yra realizuojamas lankstus darbo laikas (4,07).

Siekiant išsiaiškinti, ar abipusiai ryšiai tarp kintamųjų egzistuoja, atliekama **koreliacijos** analizė, naudojant Pearson'o koreliacijos koeficientą. Nustačius statistiškai reikšmingą ryšį (kai p reikšmė yra mažesnė už nustatytą 0,05 arba lygi 0,05), įvertinamas ryšio stiprumas ir kryptis (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006).

Koreliacija tarp sveikatos dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Koreliacija tarp sveikatos dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Koreliacijos koeficientas (r)	p reikšmė
1.	Sveikata – amžius	-0,043	0,635
2.	Sveikata – darbo užmokestis	-0,102	0,266
3.	Sveikata – darbo patirtis projektų valdyme	0,013	0,887

Pagal 4 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad statistiškai reikšmingų ryšių tarp tiriamų kintamųjų nėra, nes p reikšmė visais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05.

Koreliacija tarp laimės dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Koreliacija tarp laimės dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Koreliacijos koeficientas (r)	p reikšmė
1.	Laimė – amžius	-0,297	0,001
2.	Laimė – darbo užmokestis	-0,185	0,042
3.	Laimė – darbo patirtis projektų valdyme	-0,232	0,010

Pagal 5 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad visais atvejais ryšys yra statistiškai reikšmingas, nes p reikšmė visais atvejais yra mažesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys yra tarp laimės ir amžiaus kintamųjų, silpniausias – tarp laimės ir darbo užmokesčio kintamųjų. Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra neigiami, todėl galima teigti, kad: didėjant amžiaus kintamajam, mažėja laimės kintamasis ($r = -0,297$, $p = 0,001$); didėjant darbo užmokesčiui – mažėja laimė ($r = -0,185$, $p = 0,042$), didėjant darbo patirčiai projektų valdyme – mažėja laimė ($r = -0,232$, $p = 0,01$). Galima teigti, kad laimės jausmas mažėja, didėjant atlyginimui, amžiui ir darbo patirčiai, nes atsiranda didesnė atsakomybė bei reikalavimai.

Koreliacija tarp produktyvumo dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė. Koreliacija tarp produktyvumo dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Koreliacijos koeficientas (<i>r</i>)	<i>p</i> reikšmė
1.	Produktyvumas – amžius	-0,103	0,257
2.	Produktyvumas – darbo užmokestis	-0,047	0,604
3.	Produktyvumas – darbo patirtis projektų valdyme	-0,062	0,498

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad statistiškai reikšmingų ryšių tarp tiriamų kintamųjų nėra, nes *p* reikšmė visais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05.

Koreliacija tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Koreliacija tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos ir socialinių-demografinių charakteristikų (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Koreliacijos koeficientas (<i>r</i>)	<i>p</i> reikšmė
1.	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – amžius	-0,021	0,814
2.	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – darbo užmokestis	0,013	0,886
3.	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – darbo patirtis projektų valdyme	-0,040	0,662

Pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad statistiškai reikšmingų ryšių tarp tiriamų kintamųjų nėra, nes *p* reikšmė visais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05.

Koreliacijos tarp dimensijų rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Koreliacijos tarp dimensijų rezultatai (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Koreliacijos koeficientas (<i>r</i>)	<i>p</i> reikšmė
1.	Sveikata – laimė	0,359	0,000
2.	Sveikata – produktyvumas	0,297	0,001
3.	Sveikata – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,334	0,000
4.	Laimė – produktyvumas	0,629	0,000
5.	Laimė – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,486	0,000
6.	Produktyvumas – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,484	0,000

Pagal 8 lentelėje pateiktus koreliacijos tarp dimensijų rezultatus, matyti, kad ryšys tarp tirtų kintamųjų yra statistiškai reikšmingas, nes *p* reikšmė visais atvejais yra mažesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, silpniausias – tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų. Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti,

kad didėjant vienai dimensijai, didėja ir kita. Tai reiškia, kad gerėjant sveikatai, didėja laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Galima teigti, kad didėjant laimei, didėja produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, o didėjant produktyvumui, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Koreliacija tarp dimensijų pagal lytį pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Koreliacijos tarp dimensijų pagal lytį (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	Vyrai		Moterys	
		Koreliacijos koeficientas (<i>r</i>)	<i>p</i> reikšmė	Koreliacijos koeficientas (<i>r</i>)	<i>p</i> reikšmė
1.	Sveikata – laimė	0,565	0,000	0,261	0,016
2.	Sveikata – produktyvumas	0,283	0,090	0,299	0,005
3.	Sveikata – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,588	0,000	0,222	0,041
4.	Laimė – produktyvumas	0,639	0,000	0,622	0,000
5.	Laimė – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,406	0,013	0,514	0,000
6.	Produktyvumas – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,288	0,084	0,577	0,000

Pagal 9 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad pagal vyrų atsakymus statistiškai reikšmingo ryšio nėra tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų, tarp produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų, nes *p* reikšmė šiais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys pagal vyrus yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų ($r = 0,639$, $p = 0,000$), silpniausias – tarp laimės bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($r = 0,406$, $p = 0,013$). Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti, kad, anot vyrų, gerėjant sveikatai, didėja laimė; gerėjant sveikatai, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra; didėjant laimei, didėja produktyvumas; didėjant laimei, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Matyti, kad pagal moterų atsakymus statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp visų kintamųjų, nes *p* reikšmė visais atvejais yra mažesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys pagal moteris yra tarp laimės ir produktyvumo ($r = 0,622$, $p = 0,000$), o silpniausias – tarp sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($r = 0,222$, $p = 0,041$). Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti, kad, anot moterų, gerėjant sveikatai, didėja laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra; didėjant laimei, didėja produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, o didėjant produktyvumui, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Pastebėta, kad tiek pagal vyrų, tiek pagal moterų rezultatus stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, todėl galima teigti, kad nepriklausomai nuo lyties didėjanti laimė, didina produktyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal vyrų ir moterų atsakymus ryšiai tarp dimensijų išsiskiria ties šiomis dimensijomis: sveikata ir laimė – pagal vyrų atsakymus tarp jų yra stipresnis ryšys ($r = 0,565$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,261$, $p = 0,016$). Toks pats skirtumas pastebėtas

koreliacijos tarp sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros – pagal vyrų atsakymus tarp šių dimensijų yra stipresnis ryšys ($r = 0,588$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,222$, $p = 0,041$).

10 lentelėje pateikti duomenys, kaip dimensijų svarbą vertina vyrai ir moterys ir ar tarp jų vertinimų skirtumų yra statistiškai reikšmingas ryšys.

10 lentelė. Dimensijų vertinimas pagal lytį (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tiriami kintamieji	<i>p</i> reikšmė	Vyrai		Moterys	
			Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1.	Sveikata	0,527	32,9459	3,42333	33,4235	3,98622
2.	Laimė	0,020	99,8378	11,41761	104,1059	8,02974
3.	Produktyvumas	0,215	34,3243	3,60597	35,1647	3,34467
4.	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,056	29,4865	3,96247	30,8353	3,35178

Patikrinta (Stjudento *t* kriterijumi), ar vyrams ir moterims vienodai svarbios darnios projektų vadovų karjeros dimensijos – sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pagal rezultatus matyti, kad statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp vyrų ir moterų laimės dimensijos svarbos nes *p* reikšmė yra mažesnė už nustatytą 0,05. Šiame tyrime moterys laimės jausmą laiko svarbesniu (vid. = 104,1059) nei vyrai (vid. = 99,8378). Tarp sveikatos, produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų svarbos statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, nes *p* reikšmė yra didesnė už nustatytą 0,05.

4.3. Tyrimo rezultatų diskusija

Šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kiek viešojo sektoriaus organizacijose dirbantiems projektų vadovams ir kitiems darbuotojams, turintiems projektų valdymo patirties asmeniškai svarbios darnios karjeros dimensijos ir kaip jos realizuojamos organizacijose. Todėl buvo išsikeltas tyrimo tikslas – ištirti darnios projektų vadovų karjeros dimensijas.

Atlikus tyrimo skalės patikimumo patikrinimą, kuriame buvo įtraukti visų (122) respondentų duomenys ir visi (47) teiginiai, nustatyta, kad šio tyrimo skalė yra patikima – Cronbach'o alfa lygu 0,926. Atskirų dimensijų tyrimo skalės taip pat yra patikimos, nes Cronbach'o alfa yra daugiau nei 0,7.

Apibendrinant galima teigti, kad nors respondentams produktyvumo dimensija yra svarbesnė už laimės, sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijas, tačiau organizacijose geriau realizuojama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensija. Išanalizavus sveikatos dimensijos veiksnių svarbą ir realizavimą darbe galima teigti, kad nors respondentai kaip svarbesnius veiksnius įvertino darbinius santykius ir stresą darbe, tačiau organizacijose geriau realizuojamas darbo vietos veiksnys. Išanalizavus laimės dimensijos veiksnių svarbą ir realizavimą galima teigti, kad respondentai svarbesniais už kitus laimės dimensijos veiksnius laiko pagarbų elgesį ir vidinę motyvaciją, tačiau organizacijose geriau realizuojami palaikančio vadovo ir draugystės su kitais komandos nariais veiksniai. Išanalizavus produktyvumo dimensijos veiksnių svarbą ir realizavimą galima teigti, kad nors respondentai svarbesniais laiko darbo užmokestį ir galimybę užsidirbti, tačiau organizacijose geriau realizuojamos kompetencijos. Išanalizavus darbo

ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos veiksnių svarbą ir realizavimą galima teigti, kad svarbesniais už kitus veiksnius respondentai laiko lankstų darbo laiką bei šeimos poreikius, o organizacijose geriau už kitus realizuojamas lankstaus darbo laiko veiksnys.

Analizuojant darnios projektų vadovų karjeros dimensijų veiksnius buvo apskaičiuoti skalės teiginių vidurkiai bei jų standartiniai nuokrypiai. Sveikatos dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,56 iki 4,47. Bendras sveikatos dimensijos vidurkis – 4,16 (standartinis nuokrypis – 0,790). Sveikatos dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,29 iki 4,14. Bendras sveikatos dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,78 (standartinis nuokrypis – 0,874). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams darbiniai santykiai (4,47) bei stresas darbe (4,44) yra svarbesni už kitus sveikatos dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius realizuojama darbo vieta (4,14).

Laimės dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,73 iki 4,61. Bendras laimės dimensijos svarbos vidurkis – 4,28 (standartinis nuokrypis – 0,689). Laimės dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,34 iki 4,07. Bendras laimės dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,73 (standartinis nuokrypis – 0,866). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams pagarbus elgesys (4,61), palaikantis vadovas (4,58), galimybė užsidirbti (4,57), vidinė motyvacija (4,56), pasitenkinimas darbu (4,54) bei lygybė (4,51) yra svarbesni už kitus laimės dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius yra realizuojama draugystė su komandos nariais (4,07).

Produktyvumo dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 3,99 iki 4,67. Bendras produktyvumo dimensijos svarbos vidurkis – 4,36 (standartinis nuokrypis – 0,673). Produktyvumo dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,15 iki 4,02. Bendras produktyvumo dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,63 (standartinis nuokrypis – 0,869). Apibendrinant galima teigti, kad respondentams darbo užmokestis (4,67) yra svarbesnis už kitus produktyvumo dimensijos veiksnius, tačiau organizacijose geriau už kitus veiksnius realizuojamos kompetencijos (4,02), įgūdžiai (3,99).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos svarbos veiksnių amplitudė yra nuo 4,28 iki 4,39. Bendras darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos svarbos vidurkis – 4,35 (standartinis nuokrypis – 0,687). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos realizavimo darbe amplitudė yra nuo 3,7 iki 4,07. Bendras darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijos realizavimo darbe vidurkis – 3,86 (standartinis nuokrypis – 0,874). Apibendrinant galima teigti, kad lankstus darbo laikas (4,39) ir mokymasis (4,38) yra svarbesni už kitus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnius. Organizacijose geriau už kitus veiksnius yra realizuojamas lankstus darbo laikas (4,07).

Siekiant išsiaiškinti, ar abipusiai ryšiai tarp kintamųjų egzistuoja, atlikta **koreliacijos** analizė, naudojant Pearson'o koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra tarp socialinių-demografinių charakteristikų (amžiaus, darbo užmokesčio bei darbo patirties) ir sveikatos, produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijų, nes p reikšmė visais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05.

Nustatyta, kad ryšiai statistiškai reikšmingi tarp laimės ir socialinių-demografinių charakteristikų (amžiaus, darbo užmokesčio bei darbo patirties). Koreliacijos koeficientai tarp minėtų kintamųjų yra neigiami, todėl galima teigti, kad: didėjant amžiaus kintamajam, mažėja laimės kintamasis ($r = -$

0,297, $p = 0,001$); didėjant darbo užmokesčiui – mažėja laimė ($r = -0,185$, $p = 0,042$), didėjant darbo patirčiai projektų valdyme – mažėja laimė ($r = -0,232$, $p = 0,01$). Apibendrinant galima teigti, kad laimės jausmas mažėja, didėjant atlyginimui, amžiui ir darbo patirčiai, nes atsiranda didesnė atsakomybė bei reikalavimai.

Nustatyta, kad ryšys tarp sveikatos, laimės, produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų yra statistiškai reikšmingas, nes p reikšmė visais atvejais yra mažesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, silpniausias – tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų. Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti, kad gerėjant sveikatai, didėja laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Taip pat galima teigti, kad didėjant laimei, didėja produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, o didėjant produktyvumui, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Nustatyta, kad tarp dimensijų pagal vyrų atsakymus statistiškai reikšmingo ryšio nėra tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų, tarp produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų, nes p reikšmė šiais atvejais yra didesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys pagal vyrus yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų ($r = 0,639$, $p = 0,000$), silpniausias – tarp laimės bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($r = 0,406$, $p = 0,013$). Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti, kad didėjant vienai dimensijai, didėja kita.

Pagal moterų atsakymus tarp visų dimensijų yra statistiškai reikšmingas ryšys, nes p reikšmė visais atvejais yra mažesnė už nustatytą 0,05. Stipriausias ryšys pagal moteris yra tarp laimės ir produktyvumo ($r = 0,622$, $p = 0,000$), o silpniausias – tarp sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ($r = 0,222$, $p = 0,041$). Koreliacijos koeficientai tarp kintamųjų yra teigiami, todėl galima teigti, kad didėjant vienai dimensijai, didėja kita.

Pastebėta, kad tiek pagal vyrų, tiek pagal moterų rezultatus stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, todėl galima teigti, kad nepriklausomai nuo lyties didėjanti laimė, didina produktyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal vyrų ir moterų atsakymus ryšiai tarp dimensijų išsiskiria ties šiomis dimensijomis: sveikata ir laimė – pagal vyrų atsakymus tarp jų yra stipresnis ryšys ($r = 0,565$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,261$, $p = 0,016$). Toks pats skirtumas pastebėtas koreliacijos tarp sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros – pagal vyrų atsakymus tarp šių dimensijų yra stipresnis ryšys ($r = 0,588$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,222$, $p = 0,041$).

Patikrinta (Stjudento t kriterijumi), ar vyrams ir moterims vienodai svarbios darnios projektų vadovų karjeros dimensijos – sveikata, laimė, produktyvumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pagal rezultatus matyti, kad statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp vyrų ir moterų laimės dimensijos svarbos nes p reikšmė yra mažesnė už nustatytą 0,05. Šiame tyrime moterys laimės jausmą laiko svarbesniu (vid. = 104,1059) nei vyrai (vid. = 99,8378). Tarp sveikatos, produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų svarbos statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, nes p reikšmė yra didesnė už nustatytą 0,05.

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas, kaip ir daugelis kitų, turi tam tikrų apribojimų. Šis tyrimas buvo atliktas tam tikrose viešojo sektoriaus organizacijose ir jame dalyvavo 122 respondentai, todėl šio tyrimo rezultatai neapima visos populiacijos ir negali būti apibendrinami kaip atspindintys visos

tiriamos populiacijos, tai yra projektų vadovų ir darbuotojų, turinčių projektų valdymo patirties, nuomonę. Be to, galima teigti, kad šis tyrimas labiau atspindi didesniuose miestuose įsikūrusių bei didesnių viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų nuomonę.

Ateityje tyrėjai galėtų atlikti tyrimą privataus sektoriaus organizacijose, siekiant atskleisti darnios karjeros veiksmų svarbos ir realizavimo darbe panašumus ir skirtumus tarp privataus ir viešo sektoriaus organizacijose dirbančių projektų vadovų ir darbuotojų, turinčių projektų valdymo patirties. Taip pat galėtų atlikti projektų vadovų, kurie dirba mažesnių viešojo sektoriaus organizacijų ar viešųjų organizacijų, įsikūrusių mažesniuose Lietuvos miesteliuose, tyrimą.

Išvados

1. Apibendrinant analizuotus mokslinius straipsnius darnios projektų vadovų karjeros tema, nustatyta, kad dauguma autorių darnią karjerą analizuoja per tris dimensijas: sveikatą, laimę, produktyvumą. Kai kurie autoriai tiria asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą, analizuoja darbuotojo pasitenkinimo karjera veiksnius, darbuotojo interesus bei savijautą organizacijoje. Reikia pastebėti, kad nors moksliniuose straipsniuose darnios karjeros tema yra analizuojama, tačiau aiški darnios karjeros filosofija neapibrėžta. Pažymėtina, kad darnios karjeros tema Lietuvoje yra menkai ištirta. Taip pat menkai ištirta darnios karjeros tema projektų vadovų atveju.

2. Išanalizavus darnios projektų vadovų karjeros raišką teoriniu aspektu, nustatyta, kad:

2.1. autoriai karjeros sampratoje išskiria dvi pagrindines kryptis: (1) **karjera suprantama kaip vertikalus darbuotojų judėjimas į aukštesnes pareigas** ir (2) **karjera suprantama kaip judėjimas pirmyn**, kai karjera gali būti realizuojama ne kylant į aukštesnes pareigas – tai yra darbo pobūdžio keitimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio augimas.

2.2. karjeros modeliai mokslinėje literatūroje skirstomi: (1) **pagal vietą, kur jie yra sukurti**; (2) **pagal atsakomybę už karjerą** (už karjerą atsakinga organizacija ar pats individas). Pažymėtina, kad karjeros modelių, pritaikytų projektų vadovams, nėra, tačiau autoriai išskiria **du archetipus projektų vadovų karjeros modelio formavimui**: kompetencijos strategijos modelis ir talentų valdymo modelis.

2.3. dažniausiai susiduriama su darnios karjeros iššūkiais ir barjeriais: (1) **asmuo laikomas pagrindiniu darnios karjeros veikėju, tačiau jam įtaką daro suinteresuotos šalys** (šeima, kolegos, darbdavys) **ir kontekstai** (supanti aplinka); (2) **darni karjera turi būti suprantama ne tik per ilgalaikę perspektyvą, bet ir per sisteminę perspektyvą** – skirtingi sistemos aspektai turi būti suderinti; (3) **darni karjera turi užtikrinti tolygiai paskirstomą darbo krūvį, konkretaus darbo suderinamumą su stipriosiomis darbuotojo savybėmis**.

2.4. išanalizavus mokslinę literatūrą, parengtas teorinis modelis, kuriame išskiriamos keturios darnios projektų vadovų karjeros dimensijos: **sveikata, laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą**. Teorinio modelio pagrindu suformuotas tyrimo klausimynas projektų vadovams ir asmenims, turintiems projektų valdymo patirties.

3. Išsikeltam tyrimo tikslui pasiekti naudotas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa internetu. Anketoje naudota Likert'o skalė. Anketa sudaryta iš 9 klausimų, kurie apima darnios karjeros dimensijų veiksnių svarbos asmeniškai respondentams vertinimą, jų realizavimo darbe vertinimą ir respondentų socialines-demografines charakteristikas. Iš viso buvo išsiųstos 478 anketos, gauta užpildytų anketų – 122. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti naudojantis kompiuterine programa *SPSS*.

4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad:

4.1. respondentams produktyvumo dimensija yra svarbesnė už laimės, sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijas, tačiau organizacijose geriau realizuojama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensija.

4.2. respondentai darbinius santykius, stresą darbe, pagarbų elgesį, vidinę motyvaciją, galimybę užsidirbti, lankstų darbo laiką bei šeimos poreikius laiko svarbesniais veiksniais už kitus, tačiau organizacijose geriau yra realizuojami šie veiksniai: darbo vieta, palaikantis vadovas, draugystė su kitais komandos nariais, kompetencijos, lankstus darbo laikas.

4.3. respondentai geriau įvertino dimensijų svarbą nei jų realizavimą organizacijose.

4.4. didėjant amžiui, mažėja laimės jausmas, didėjant darbo užmokesčiui – mažėja laimė, didėjant darbo patirčiai projektų valdyme – mažėja laimė.

4.5. stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, silpniausias – tarp sveikatos ir produktyvumo dimensijų. Pastebėtinas, kad gerėjant sveikatai, didėja laimė, produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, didėjant laimei, didėja produktyvumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, o didėjant produktyvumui, didėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

4.6. tiek pagal vyrų, tiek pagal moterų rezultatus stipriausias ryšys yra tarp laimės ir produktyvumo dimensijų, todėl galima teigti, kad nepriklausomai nuo lyties didėjanti laimė, didina produktyvumą. Pagal vyrų ir moterų atsakymus ryšiai tarp dimensijų išsiskiria ties šiomis dimensijomis: sveikata ir laimė – pagal vyrų atsakymus tarp jų yra stipresnis ryšys ($r = 0,565$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,261$, $p = 0,016$). Toks pats skirtumas pastebėtas koreliacijos tarp sveikatos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros – pagal vyrų atsakymus tarp šių dimensijų yra stipresnis ryšys ($r = 0,588$, $p = 0,000$) nei pagal moterų ($r = 0,222$, $p = 0,041$).

4.7. šiame tyrime moterys laimės jausmą laiko svarbesniu (vid. = 104,1059) nei vyrai (vid. = 99,8378).

Rekomendacijos

1. Ateityje tyrėjai galėtų atlikti tyrimą privataus sektoriaus organizacijose, siekiant atskleisti darnios karjeros veiksnių svarbos ir realizavimo darbe panašumus ir skirtumus tarp privataus ir viešo sektoriaus organizacijose dirbančių projektų vadovų ir darbuotojų, turinčių projektų valdymo patirties.
2. Galima teigti, kad šis tyrimas labiau atspindi didesniuose miestuose įsikūrusių bei didesnių viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų nuomonę, todėl galima būtų atlikti projektų vadovų, kurie dirba mažesnių viešojo sektoriaus organizacijų ar viešųjų organizacijų, įsikūrusių mažesniuose Lietuvos miesteliuose, tyrimą.
3. Šis tyrimas gali būti pritaikytas ir konkrečioje organizacijoje dirbantiems projektų vadovams bei kitiems darbuotojams, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai jiems svarbūs ir kaip jų realizavimą darbe jie vertina. Pagal gautus rezultatus būtų galima daryti išvadas ir imtis veiksmų, kurie sumažintų atotrūkį tarp sveikatos, laimės, produktyvumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo dimensijų svarbos ir realizavimo darbe.

Literatūros sąrašas

1. Aguinis, H., Gottfredson, R.K., Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56 (4), 503–512.
2. Alavinia, S. M., Molenaar, D., & Burdorf, A. (2009). Productivity loss in the workforce: Associations with health, work demands, and individual characteristics. *American Journal of Industrial Medicine*, 52(1), 49–56.
3. Albert, C., García-Serrano, C., & Hernanz, V. (2010). On-the-job training in Europe: Determinants and wage returns. *International Labour Review*, 149(3), 315-341.
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. Baruch, Y.(2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organisational and individual perspectives, Career Development International* 9(1): 58–73.
6. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond:balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review* 16: 125–138.
7. Beržinskienė, D., Raziulytė, S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26), 33-41.
8. Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management*, 31(6), 889-902.
9. Briscoe, J. P.; Hall, D. T. 2006. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior* 69: 4–18.
10. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18.
11. Cegarra-Navarro, J. G., Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & KP Wensley, A. (2015). Congenital learning, organisational performance and work-life balance culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(1), 105-114.
12. Cha, J., Kim, Y., & Kim, T. Y. (2009). Person-career fit and employee outcomes among research and development professionals. *Human Relations*, 62(12), 1857-1886.
13. Clark, M. E., & Bower, J. D. (2016). Career experiences of women with major financial barriers. *The Career Development Quarterly*, 64(4), 373-386.
14. Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
15. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
16. Čiutienė, R., Sakalas, A., & Neverauskas, B. (2006). Influence of personnel interests on formation of modern career. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 99-106.
17. Čiutienė, R. (2006) Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
18. Dagienė, A. (2010). Kintanti karjeros samprata šiuolaikinėje visuomenėje. Mūsų socialinis kapitalas – žinios. Kaunas: Technologija. 143-146.

19. De Hauw, S., & Greenhaus, J. (2015). Building a sustainable career: the role of work–home balance in career decision making. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 223–228.
20. De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the ‘Respect Openness Continuity (ROC) model’. *Handbook of research on sustainable careers*, 319-334.
21. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*.
22. De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.
23. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas.
24. Dragomir, L., Tanasie, A. 2009. The Importance of Labour productivity for the Romanian Industry for the Growth of Its Coompetitiveness, *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation*. Vol. 2, 837–842.
25. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas*. 2012, 11 (2), 289-300.
26. Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708.
27. Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of managerial issues*, 476-493.
28. Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. *A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg.
29. Fisher, D. C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
30. Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945.
31. Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. E., & McInroe, J. A. (2010a). The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1137–1162.
32. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. *Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*.
33. Ganster D. D., Rosen C. Ch. (2013). Work Stress and Employee Health A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39 (5), 1085-1122.
34. Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T.W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics*, 84, 229–241.
35. Grady, G. and McCarthy, A.M. (2008) ‘Work-life integration: Experience of mid-career professional working mothers’. *Journal of Management Psychology*, 23, 599-622.
36. Grebner, S., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2010). The success resource model of job stress. In *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited. 61-108.
37. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. 4th ed. Sage Publications.

38. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
39. Greenhaus, J. H., Kossek E. E. (2014) The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 361-388.
40. Hall D. T. (2007). Protean careers of the 21st century. *Handbook of career studies*. London; Sage Publications Ltd.
41. Hall, D. T. (2004). The protean career: a quarter century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 1–13.
42. Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. L. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-being: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766.
43. Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
44. Huemman, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.
45. Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
46. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and Morgensen, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
47. Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340.
48. Jakštaitė, I. (2010). Asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajos. Mūsų socialinis kapitalas – žinios (p. 143-146). Kaunas: Technologija.
49. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
50. Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678-686.
51. Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), 538–545.
52. Korsakienė, R., Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Veršlas: Teorija ir praktika*, 15 (1), 84-92.
53. Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369.
54. Kossek, E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33(7), 738-753.

55. Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 112-128.
56. Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1-24.
57. Latzke, M., Schneidhofer, T., Pernkopf, K., Rohr, C., & Mayrhofer, W. (2015). Relational career capital: Towards a sustainable perspective. *Handbook of research on sustainable careers*, 50-66.
58. Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). 28 Sustainable careers then and now1. *Handbook of research on sustainable careers*, 432.
59. Lewis, S. & Anderson, D. (2013). Work-life balance in the context of public section cuts. *Paper presented at the annual meeting of Divisional Occupational Psychology Annual meeting*, Chester, U.K.
60. Liaugodienė, V. (2013). Vadovo darbinės veiklos ir asmeninio gyvenimo balansas. *Ekonomika Ir Vadyba. 275-277*.
61. Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of occupational health psychology, 18*(1), 37-52.
62. Mačiulytė-Šniukienė, A. (2015). Darbo produktyvumą lemiančių veiksnių poveikio vertinimas globalizacijos kontekste: daktaro disertacija. Vilnius: Technika.
63. Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant?. *Career Development International, 7*(3), 167-180.
64. Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” “revolution. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 106-123.
65. Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., & Ramón-Llorens, M. C. (2018). Work, personal and cultural factors in engineers’ management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management, 47*, 22-36.
66. Mckevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management, 35*(8), 1673-1682.
67. Nagy, N., Froidevaux, A., & Hirschi, A. (2018). Lifespan perspectives on careers and career development. *Work across the lifespan*. Academic Press. 235-259.
68. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics, 40*(2), 136–143
69. Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Linnehan, F. (2000). Time, person-career fit, and the boundaryless career. *Trends in Organizational Behavior, 7*, 63–78.
70. Parker, H., Arthur, M. B. 2000. Careers, organising, and community, in Peiperl, M. A.; Arthur, M. B.; Goffee, R.; Morris, T.(Eds.). *Carrer frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 99–121.
71. Petkevičiūtė, Nijolė. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

72. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
73. Pinto, J. K., Patanakul, P., & Pinto, M. B. (2017). "The aura of capability": Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35(3), 420-431.
74. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
75. Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273-294.
76. Richardson, T. M., Earnhardt, M. P., & Marion, J. W. (2015). Is project management still an accidental profession? A qualitative study of career trajectory. *SAGE Open*, 5(1).
77. Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
78. Savelsbergh, C. M., Havermans, L. A., & Storm, P. (2016). Development paths of project managers: What and how do project managers learn from their experiences?. *International Journal of Project Management*, 34(4), 559-569.
79. Schwartzkopf, W. (2004). Calculating lost labour productivity in construction claims: second edition. JAV: Aspen Publishers, Inc.
80. Segalla, M., Rouzies, D., Flory, M. (2001). Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Prakers. *European Management Journal*, Vol.19, No 1.
81. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, (29).
82. Straume, L. V., & Vittersø, J. (2015). Well-being at work: Some differences between life satisfaction and personal growth as predictors of subjective health and sick-leave. *Journal of Happiness Studies*, 16(1), 149-168.
83. Šimanskienė, L., Župerskienė, E. (2013). Darnus vadovavimas: teorinis požiūris. *Viešasis administravimas*, 2013*3 (39), 83-95.
84. Trpeski, P. (2009). Labor productivity and wages in the republic macedonia. *The young economists journal*, 1 (13), 103-111.
85. Uchino, B. N. (2006). Social support and health: A review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes. *Journal of Behavioral Medicine*, 29, 377-387.
86. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
87. Valackienė, A. (2003). Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija, sociologija*. 2003, Nr. 1, p. 49-57.
88. 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.
89. Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of research on sustainable careers*, 20-34.
90. Valstybinė lietuvių kalbos komisija. (2019). Koks yra anglų kalbos termino „sustainable development“ lietuviškas atitikmuo? [žiūrėta 2019-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/3772-sustainable-development-darnus-vystymas-is>

91. Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476.
92. Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugural address Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.
93. Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. *Handbook of research on sustainable careers*, 1–19. [žiūrėta 2019-01-06]. Prieiga per internetą: <https://www.elgaronline.com/view/9781782547020.00006.xml>
94. Van Engen, M., Vinkenburg, C., & Dikkers, J. S. E. (2012). Sustainability in combining career and care: Challenging normative beliefs about parenting. *Journal of Social Issues*, 68(4), 645–664.
95. Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
96. Warr, P. B. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. London and New York: Wiley. 57-74.

Priedai

1 priedas. Anketa

Gerbiamas respondente,

esu Erdvilė Baliūnaitė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti darnios projektų vadovų karjeros dimensijas.

Jūsų prašau įvertinti pateiktus veiksnys. Stulpelyje „Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys“ įvertinkite veiksnio svarbą nuo 1 iki 5, kai 1 – tikrai nesvarbus, 2 – nesvarbus, 3 – nei svarbus, nei nesvarbus, 4 – svarbus, 5 – tikrai svarbus. Stulpelyje „Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe“ įvertinkite, kaip veiksnys realizuojamas Jūsų darbe nuo 1 iki 5, kai 1 – tikrai blogai, 2 – blogai, 3 – nei blogai, nei gerai, 4 – gerai, 5 – tikrai gerai.

Garantuojau Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą ir anonimiškumą.

Iš anksto ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.

1. Pagalvokite apie save, savo darbą ir įvertinkite išvardintus veiksnys:

Veiksny	Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys					Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1. Darbo sąlygos (pvz., triukšmas, temperatūra)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.2. Fizinis krūvis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.3. Darbo vieta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.4. Stresas darbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.5. Konkurencija darbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.6. Darbo krūvis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.7. Darbiniai santykiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.8. Darbo vietos stabilumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. Pagalvokite apie save, savo darbą ir įvertinkite išvardintus veiksnys:

Veiksny	Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys					Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.1. Pasitenkinimas darbu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.2. Mėgavimasis užduotimis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.3. Vidinė motyvacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.4. Įsitraukimas į darbą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.5. Nuotaika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.6. Emocinis prisirišimas prie organizacijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.7. Emocinė gerovė darbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.8. Augimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.9. Klestėjimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.10. Energingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.11. Fizinis saugumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.12. Pagarbus elgesys	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.13. Draugystė su komandos nariais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2.14. Asmeninės kontrolės galimybės (pvz., asmeninė įtaka, veiksmų ir sprendimų laisvė)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.15. Įgūdžių panaudojimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.16. Išorės iškelti tikslai (pvz. iššūkiai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.17. Įvairovė (pvz., įvairios darbo vietos, užduočių turinio įvairovė)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.18. Aiškumas aplinkoje (pvz., aiškūs reikalavimai, užduočių grįžtamasis ryšys)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.19. Bendravimas su kitais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.20. Galimybė užsidirbti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.21. Vertinama socialinė padėtis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.22. Palaikantis vadovas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.23. Karjeros perspektyvos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.24. Lygybė (pvz., teisingumas, sąžiningumas organizacijoje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Pagalvokite apie save, savo darbą ir įvertinkite išvardintus veiksnys:

Veiksny	Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys					Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.1. Kompetencijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.2. Įgūdžiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.3. Darbo jėgos panaudojimo efektyvumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.4. Pridėtinės vertės kūrimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.5. Darbo užmokestis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.6. Galimybė užsidirbti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.7. Darbo jėgos kokybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.8. Darbuotojų kaita	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Pagalvokite apie save, savo darbą ir įvertinkite išvardintus veiksnys:

Veiksny	Kiek Jums asmeniškai svarbus veiksnys					Kaip vertinate veiksnio realizavimą savo darbe				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.1. Lankstus darbo laikas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.2. Mokymasis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.3. Vertybių atitikimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.4. Šeimos poreikiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.5. Asmeniniai poreikiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.6. Laisvalaikis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.7. Savarankiškas augimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

6. Jūsų amžius:

- Iki 30 metų
- Nuo 31 iki 40 metų
- Nuo 41 iki 50 metų
- Nuo 51 iki 60 metų
- 61 metai ir daugiau

7. Kokius projektų vadovo sertifikatus turite:

- PMP (Project Management Professional)
- IPMA (International Project Management Association)
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)
- Neturiu jokio
- Turiu kitą sertifikatą (nurodykite kokį).....

8. Jūsų kaip projektų vadovo darbo patirtis yra:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- 16 metų ir daugiau

9. Jūsų darbo užmokestis per mėnesį yra:

- Iki 600 Eur
- Nuo 601 iki 1600 Eur
- Nuo 1601 iki 2600 Eur
- Nuo 2601 ir daugiau
- Dirbu neatlygintinai