



**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRAS**

**Paulius Mažeika**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**INDIVIDUALIOS IR ORGANIZACINĖS KARJEROS DERINIMAS: DARBO  
IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS PERSPEKTYVA**

**INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT:  
WORK - LIFE BALANCE PERSPECTIVE**

**Darbo vadovė**  
**Doc. dr. Asta Stankevičienė**

**Vilnius, 2021**

# TURINYS

ĮVADAS .....	4
1.KARJEROS, KARJEROS VALDYMO IR DARBO - ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS TEORINĖ KONCEPCIJA.....	7
1.1. Karjeros definicija.....	7
1.2. Individualus karjeros valdymas.....	11
1.3. Organizacinis karjeros valdymas .....	14
1.4. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros definicija .....	17
1.5. Individualaus bei organizacinio karjeros valdymo ir darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąsajos.....	20
1.5.1. Individualaus karjeros valdymo sąsajos su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra ...	20
1.5.2. Organizacinio karjeros valdymo sąsajos su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra ..	21
1.5.3. Individualaus karjeros valdymo ir organizacinio karjeros valdymo sąveika aiškinant darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyrą .....	22
1.5.4. Konceptualus individualaus bei organizacinio karjeros valdymo ir darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąsajų modelis.....	23
2.TYRIMO METODOLOGIJA.....	25
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės .....	25
2.2. Procedūra ir instrumentai .....	26
2.3. Žvalgomasis tyrimas .....	30
2.4. Duomenų analizės metodai .....	35
3.REZULTATAI.....	36
3.1. Aprašomoji statistika.....	36
3.2. Hipotezių tikrinimas.....	40
3.3. Rezultatų aptarimas .....	44
3.4. Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos.....	46
IŠVADOS .....	48
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS .....	50
ŠALTINIAI.....	51
SANTRAUKA.....	59
SUMARRY.....	61
PRIEDAI.....	63

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė** *Individualaus karjeros valdymo skalės faktorinės analizės metų išskirti faktoriai ir jų pavadinimai*
- 2 lentelė** *Organizacinio karjeros valdymo skalės faktorinės analizės metų išskirti faktoriai ir jų pavadinimai*
- 3 lentelė** *Konstruktų Cronbacho  $\alpha$*
- 4 lentelė** *Konstruktų palyginimas pagal lytį*
- 5 lentelė** *Konstruktų palyginimas pagal šeimyninę padėtį*
- 6 lentelė** *Konstruktų palyginimas pagal išsilavinimą*
- 7 lentelė** *Konstruktų palyginimas pagal įmonės kurioje respondentas dirba darbo sritį*
- 8 lentelė** *Konstruktų palyginimas pagal įmonės kurioje respondentas dirbą dydį*
- 9 lentelė** *Konstruktų koreliacijos tarpusavyje*
- 10 lentelė** *Regresinė analizė kai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra priklausomas kintamasis*

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas** *Individualaus karjeros valdymo, organizacinio karjeros valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąveikavimo konceptualus modelis*
- 2 paveikslas** *Modelis: Individualaus ir organizacinio karjeros valdymo įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai*
- 3 paveikslas** *Paniotto formulė*
- 4 paveikslas** *Organizacinio karjeros valdymo poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai su individualaus karjeros valdymo moderacija*
- 5 paveikslas** *Individualaus karjeros valdymo moderacinis poveikis ryšiui tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros*

## IVADAS

Mokslininkai ir visuotinės politikos formuotojai jau ilgą laiką domisi ryšiu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Pastaruoju metu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tampa vis didėjančio visuomenės susirūpinimo objektu. Covid-19 pandemija ir su ja susiję darbo ir gyvenimo apribojimai sukėlė dar neregėtus pokyčius daugelio žmonių gyvenimuose. Vis daugiau žmonių susiduria su pandemijos keliamais iššūkiais ir renkasi dirbti iš namų, tad riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tampa vis sunkiau įžvelgiama. Šie esminiai pokyčiai ir jų paskatintas darbo iš namų išpopuliarėjimas sustiprino tyrėjų susidomėjimą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros temomis, bei būdais kaip būtų galima atrasti pusiausvyrą šiais beprecedenčiais laikais. Dar prieš Covid-19 pandemijos erą buvo aišku, kad galimybės suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, lanksčias darbo valandas, tampa nediskutuotinomis ir privalomomis darbo sąlygomis, ypač jaunosios kartos darbuotojams (Anderson, Baur, Griffith, Buckley, 2017). Kadangi darbas užima tokį svarbų vaidmenį mūsų šiuolaikiniame gyvenime, nenuostabu, kad jau egzistuoja gana gausi tyrimų bazė, dokumentuojančių, kaip darbas veikia mūsų savijautą ir pasitenkinimą gyvenimu (Rafique, Masood, Ahmad, 2018; Zhao, Qu, Ghiselli, 2011).

Darbas kaip profesija paprastai yra sąmoningas karjeros valdymo produktas. Karjeros valdymu gali užsiimti organizacijos, norėdamos skatinti darbuotojo augimą ir paruošti jį naujoms pareigoms organizacijoje. Taip pat, karjeros valdymu užsiima ir pats individas, planuodamas ir imdamasis būtinų veiksmų, kad užsitikrintų visas įmanomas galimybes siekiant karjeros augimo, bei norimo darbo. Karjeros valdymo strategijos yra siejamos ir gali paveikti tokius karjeros aspektus kaip: pasitenkinimą darbu (Kong, Wang, Fu, 2015), karjeros sėkmę (Enache, Sallan, Simo, Fernandez, 2011; Hernaus, Pavlovic, Klindzic, 2019) ir darbuotojų našumą (Luchak, Edmonton Gellatly 2007). Tačiau kol kas nėra atlikta daug tyrimų, siekiančių išsiaiškinti karjeros valdymo stilių (individualų ir organizacinį) sąveiką ir jų poveikį, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tad šiuo tyrimu mes siekiame išsiaiškinti, kaip karjeros valdymo strategijos ir praktikos sąveikauja viena su kita, bei kaip tai gali paveikti asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą

Atlikę šį tyrimą mes tikimės prisidėti prie vis gausėjančio žinių fondo, demonstruojančio karjeros, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą asmeniui ir įmonėms. Tai pat šiuo tyrimu siekiame suteikti asmenims reikiamų žinių, padėsiančių priimti labiau apgalvotus karjeros valdymo sprendimus. Kartu, sieksime suteikti organizacijoms reikiamų žinių apie karjeros valdymą ir jų

poveikį darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, kad organizacinės karjeros valdymo programos būtų geriau pritaikytos darbuotojo poreikiams ir šių laikų nuotolinio darbo realijoms.

**Mokslinė problema:** Dar neištirti koreliaciniai ir moderaciniai ryšiai tarp darbuotojų individualių ir organizacinių karjeros valdymo būdų bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

**Darbo objektas:** Ryšiai tarp darbuotojų taikomų ir gaunamų karjeros valdymo būdų bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

**Darbo tikslas:** Įvertinti individualių ir organizacinių karjeros valdymo būdų įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimui.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra ir jau esamais empiriniais tyrimais, išnagrinėti individualaus karjeros valdymo, organizacinio karjeros valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei jų sąveikų teorinius aspektus.
2. Sukurti konceptualų individualaus bei organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąsajų modelį.
3. Žvalgomojo tyrimo pagalba patikrinti pasirinktus kiekybinio tyrimo instrumentus, jų vertimą. Atlikti instrumentų patikimumo ir validumo analizę.
4. Atlikti kiekybinį tyrimą, kuriuo galėtume nustatyti koreliacinius ir moderacinius ryšiai tarp darbuotojų individualių ir organizacinių karjeros valdymo būdų ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros gerinimui bei tolimesniems tyrimams.

## Darbo metodai:

1. **Mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizė** – naudojama siekiant paaikškinti individualaus karjeros valdymo, organizacinio karjeros valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teorinius aspektus, bei jų sąveikas;
2. **Žvalgomasis tyrimas** – pasitelktas siekiant nustatyti ar naudojamos skalės konstruktai atitinka ankstesniuose tyrimuose išskirtus konstruktus. Tam atlikta tiriamoji faktorinė analizė. Taip pat metodikų patikimumas buvo tikrinamas vidinio suderintumo būdu (Cronbacho  $\alpha$ );
3. **Kiekybinis struktūrizuotas klausimynas** - naudojamas siekiant surinkti kiekybinių duomenų analizei ir interpretavimu;
4. **Statistinė analizė** - analizuojami kiekybinių tyrimų metu surinkti duomenys. Tyrimo duomenys buvo apdorojami SPSS programa su A. F. Hayes PROCESS v3.5 makroprogramos įskiepiu. Pakartotinai nustatytas naudotų metodikų Cronbacho  $\alpha$ . Tiriant ryšius tarp kintamųjų buvo naudojami Mann-Whitney ir Kruskal-Wallis testai, Spearmano koreliacija, tiesinės regresijos analizė, regresijos analizė ir „PROCESS v3.5“ moderacijos analizė.

## Darbo struktūra:

1. Pirmoje darbo dalyje aptariamos karjeros koncepcijų, individualaus ir organizacinio karjeros valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teorinės sampratos. Analizuojami ankstesni akademikų atlikti tyrimai, jų rasti rezultatai, aptariamos jau žinomos ir numanomos reiškinių sąsajos.
2. Antra darbo dalis skirta apžvelgti tyrime naudojamas metodologijas, atliekamas statistines analizes būdu. Aptariami kiekybiniame struktūrizuotame klausimyne naudojami konstruktai, jų patikimumai. Galiausiai aptariamas atliktas žvalgomasis tyrimas, jo metu nustatomas konstrukto validumas ir patikimumas, bei gaunami išankstiniai rezultatai.
3. Trečia darbo dalis skirta pagrindinio tyrimo rezultatams pristatyti. Pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai, išsikeltos bei patvirtintos hipotezės. Aptariami tyrimo rezultatai palyginami su jau esamais tyrimais bei moksline literatūra. Skyrius užbaigiamas aptariant šio tyrimo ribotumus bei pasiūloma praktinės rekomendacijos ateities tyrimams. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės karjeros valdymo rekomendacijos.

# 1. KARJEROS, KARJEROS VALDYMO IR DARBO - ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS TEORINĖ KONCEPCIJA

## 1.1. Karjeros definicija

Per paskutinius dešimtmečius įvykę socialinės aplinkos ir ekonominių sąlygų pokyčiai stipriai pakeitė žmonių suvokimą apie tai kas yra karjera, ir būdus kaip individai siekia karjeros (Sullivan, 1999; Cappellen, Janssens, 2010). Technologinių inovacijų bekeičiama darbo aplinka keičia moderniąsias karjeras, jos vis sudėtingėja, tampa daugia-modalinėmis, reikalaujančiomis iš darbuotojų vis platesnio spektro žinių bei gebėjimų (Wickramasinghe, Jayaweera, 2011; Zhu, Wolff, Hall, Heras, Gutierrez, Kram, 2013). Asmenys, kurie nesugeba prisitaikyti prie vis kompleksiškesnės moderniosios karjeros, dažnai susiduria su sunkumais kylant karjeros laiptais – jų karjeros dažnai tampa nesėkmingomis tiek objektyviai, tiek subjektyviai (Gunkel, Schlaegel, Langella, Peluchette, 2010; Zhu ir kt., 2013). Dar netolimoje praeityje privačios organizacijos vadovaudavosi griežtai apibrėžtomis hierarchines struktūromis. Jos veikė ir klestėjo stabilioje ekonominėje aplinkoje, kurioje karjera buvo nuspėjama, užtikrinta, ir linijinė, o darbuotojų karjeros valdymas buvo išskirtinai tik organizacijų vykdoma praktika (Yildiz, Beskese, Bozbura, 2015). Panašiai tuo metu Hall (1986) suformulavo vieną iš plačiausiai pripažįstamų karjeros apibrėžimų. Jis karjerą apibrėžė kaip seką, viena su kita susijusių darbo patirčių ir veiklų, nukreiptų į organizacinius ir asmeninius tikslus, kurią asmuo patiria per visą savo gyvenimą. Ši seka dalinai yra kontroliuojama pačio asmens, dalinai išorinių faktorių. Per paskutinius dešimtmečius ekonominė situacija ir darbo rinka žymiai pasikeitė. Darbdaviai dažnai nebegali savo darbuotojams užtikrinti stabilių darbo vietų. Dažnas darbdavys neturi jokių pajėgumų užtikrinti savo darbuotojui galimybę kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje (Volmer, Spurk, 2011). Šie pokyčiai paskatino mus karjera pradėti suvokti kaip nenuspėjamą, daugialypę ir lengvai pažeidžiamą gyvenimo kelionę (Baruch, 2006). Taip pat, šie makroklimato pokyčiai darbo rinkose, ir su tuo susijęs karjeros valdymo programų skaičiaus mažėjimas organizacijose, paskatino karjeros sąvoką ir koncepciją tyrinėjančius mokslininkus pažvelgti plačiau bei pabandyti iš naujo apibrėžti, tai kas yra karjera. Taip buvo sukurtos „naujosios karjeros“ paradigmos. Sąvokos „naujoji karjera“ suvokimas savo esme skiriasi nuo standartinės karjeros tuo, kad karjeros valdymo ir vystymo atsakomybė persikėlė nuo darbdavio į darbuotojo rankas (Stickland, 1996; Sullivan, 1999). Viena iš šių „naujosios karjeros“ paradigmu yra vadinamoji

„Protean career“ ir ji nusako tokias karjeras, kurios yra sukuriamos ir apibrėžiamos pačio asmens, pagal jo asmenines vertybes ir tarnauja visapusiškam asmens, šeimos ir gyvenimo pilnatvės sukūrimui (Hall, 2004; Briscoe, Hall, DeMuth, 2006). Kita „naujosios karjeros“ paradigma yra vadinama „Boundaryless career“ ir ji apsaoko tokias karjeras, kurios nėra apribojamos tik darbu pas vieną darbdavį. Asmenys besivadovaujantys šiuo karjeros valdymo tipu ieško galimybių pasiekti kuo didesnę nepriklausomybę nuo standartinės karjeros suvaržymų (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005). Bendra ir pagrindinė tema, jungianti šias naujas teorines karjeros paradigmas, yra tai, kad individo kaip asmens svarba priimant karjeros sprendimus ir individo atsakomybė už savo karjerą yra iškeliamą į pirmą planą. Kaip pavyzdys, tiek socialinė-kognityvinė karjeros teorija (Lent, Brown, Hackett, 1994), tiek ir karjeros konstravimo teorija (Savickas, 2005), dvi pastaruosiu metu dažniausiai cituojamos karjeros teorijos. Jos yra grindžiamos idėjomis, kad asmuo visą laiką turi būti pasiruošęs priimti kritinius sprendimus dėl savo karjeros bei sugebėti įveikti iškilusius karjeros iššūkius pats, be išorinės pagalbos. Vis daugiau empirinių tyrimų, atliekamų karjeros tematika, tyrinėja individo sprendimų ir atliekamų veiksmų svarbą individo karjerai. Šis gausumas pasireiškia vis dažniau atliekamais tyrimais, tokiomis temomis kaip: individualus karjeros valdymas (King, 2004), pro aktyvus karjeros valdymas (De Vos, De Clippeleer, Dewilde, 2009), karjeros meistriškumas (Akkermans, Tims, 2017) ir patrauklumas darbo rinkoje (Forrier, Verbruggen, De Cuyper, 2015). Dar visai neseniai keturiuose populiariausiuose karjeros tematika rašančiuose žurnaluose, atlikta 2012 ir 2016 išleistų straipsnių apžvalga parodė, kad tokios temos kaip, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros mobilumas, karjeros metu sukauptos žinios, darbuotojo patrauklumas darbo rinkoje ir pro aktyvus karjeros valdymas – buvo populiariausios karjeros tyrimų sritys (Akkermans, Kubasch, 2017). Visos šios glaudžiai susijusios tyrimų sritys vadovaujasi bendra samprata, kad asmens sugebėjimas prisiimti atsakomybę už savo karjeros sprendimus ir jos kryptį, yra tai, kas lemia karjeros vystymąsi ir sėkmę. Iš tiesų, šias laikais tai tapo bene svarbiausiu aspektu kiekvienam individui, siekiančiam sąmoningai priimti optimaliausius karjeros sprendimus. Taip pat, pabrėžtina, kad individualus karjeros valdymas nėra vienkartinis asmens atliekamas veiksmas, bet visą gyvenimą trunkančios praktikos kuriomis individas siekia sukaupti vis daugiau reikiamo karjeros kapitalo tam, kad būtų galima kuo ilgiau išlikti patraukliu darbo rinkoje (Akkermans, Seibert, Mol, 2018). Asmenys išsilaisvinę iš organizacinių hierarchijos ribų, bei iš anksto apibrėžtų karjeros kelių, ir susidūrę su daugialypių ir kompleksišku pasauliu, regis atranda, turintys „laisvą valią“ valdyti savo likimus. Dėl to asmenys patys aktyviai stengiasi susidėlioti ir valdyti savo karjeros kelią. Visos anksčiau aptartos karjeros koncepcijos kalba apie individualų karjeros valdymą, kas yra laikoma vienu iš pagrindinių



faktorių lemiančių tiek objektyvią, tiek ir subjektyvią karjeros sėkmę (Eby, Butts, Lockwood, 2003). Individuali karjeros valdymo teorija pabrėžia pro aktyvumą ir į save nukreiptus veiksmus valdant savo karjerą (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers, Blonk, 2013; De Vos, Soens, 2008; King, 2004). Pro aktyvus individualus karjeros valdymas yra apibūdinamas kaip elgsena: kuria individas stengiasi suprasti ir išgryninti savo karjeros siekius; pažinti savo interesus, vertybes ir motyvuojančius veiksnius; bei užsiimti aktyviu savo karjeros planavimu bei karjeros galimybių kūrimu ir darbiniu kontaktų mezgimu. Tokia elgsena paprastai rodo asmeninį suinteresuotumą įgyvendinant norimas strategijas ir veiksmus, kuriais siekiama pasiekti suplanuotus tikslus, suderintus su asmeninės karjeros motyvais ir siekiais. (Akkermans ir kt., 2013). Tačiau, nepaisant pastaruoju metu išleistų tyrimų individo rolei suteikiamos svarbos, efektyvus darbuotojų karjeros valdymas toliau išlieka vienu iš svarbiausių organizacijos kaip subjekto uždaviniu.

Organizacijos sugeba pasiekti savo užsibrėžtų konkurencinių tikslų tik tikslingai ir planingai valdydamos ir organizuodamos savo darbuotojų karjeras ilgalaikėje perspektyvoje. Šis sėkmingas darbuotojų karjerų valdymas ir organizavimas yra viena iš pagrindinių vidurinės grandies vadovų užduočių organizacijoje. Siekdami geriausiai išnaudoti turimą žmogiškąjį kapitalą, palaikant ir gerinant organizacijų konkurencines pozicijas, vadovai neretai organizacijose pritaiko organizacinį karjeros valdymą darbuotojų ugdymui ir tobulinimui. Tai yra organizacinio masto darbuotojų vystymo ir ugdymo veiklos, skirtos padėti darbuotojams sukurti sėkmingą karjerą (Hernaus ir kt., 2019). Šitoks efektyvus žmogiškųjų resursų valdymas lemia organizacijos sukuriamus konkurencinius pranašumus rinkose (Zhao, Du, 2012). Taip pat organizacijos, kurios užtikrina savo darbuotojams nuolatinį karjeros tobulėjimą ir karjeros potencialo didinimą, naudodamos organizacinį karjeros valdymą, rodo išaugusį darbuotojų našumą (Jaramillo, Mulki, Marshall 2004; Luchak ir kt., 2007; Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber 2004) ir padidėjusį darbuotojų prisirišimą prie organizacijos (Paul, Anantharaman, 2004). Tyrėjai ir žmogiškųjų išteklių specialistai sutaria, kad individualus karjeros valdymas ir organizacinis karjeros valdymas nėra vienas su kitu nesuderinami dalykai – jie vienas kitą dažniausiai papildo. Organizacijos turėtų stengtis sutapatinti darbuotojų asmeninės karjeros poreikius su organizacijos poreikiais siekiant geriausių rezultatų tiek organizacijai, tiek darbuotojams (Tzabbar, Vardi, Baruch, 2003). Toks karjeros poreikių derinimo požiūris yra ne tik teigiamai susijęs su asmens karjeros efektyvumu ir sėkmingumu (Orpen, 1994), bet ir teigiamai veikia organizacijos rezultatus (De Vos, Cambre, 2017). Galiausiai darnumas tarp organizacijos diegiamu karjeros valdymo vertybių ir darbuotojo vertybių didina darbuotojo atsidavimą organizacijai (van Vuuren, de Jong, Seydel, 2008).

Remiantis balansine karjeros valdymo teorija, tiek organizacijos, tiek individai yra vienodai suinteresuoti ir įpareigoti vykdyti karjeros valdymą (Baruch, 2006). Šis organizacijos bei individo atsakomybės pasidalinimas dėl karjeros valdymo sukuria sinerginį efektą dėl kurio darbuotojų darbo efektyvumas padidėja (Kong ir kt., 2015). Nors darbuotojai dažnai siekia patys užsiimti individualiu karjeros valdymu, jie vis tiek tikisi, kad darbdaviai jiems suteiks jų lūkesčius pateisinančią karjeros valdymo paramą. Empirinių tyrimų duomenys rodo, kad organizacijų darbuotojai teigiamai vertina darbdavių siūlomas karjeros valdymo programas. Taip pat, tyrimai rodo, kad norint paaiškinant aukštą darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir objektyvią karjeros sėkmę, reikia atsižvelgti į abiejų pusių (individo ir organizacijos) rodomas iniciatyvas karjeros valdymo srityje (Orpen, 1994; Sturges, Guest, Conway, Davey, 2000; 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje, karjera nebėra tapatinama su darbu visą gyvenimą vienoje organizacijoje. Dažnai yra pabrėžiamas ankstyvas ir išsamus karjeros planavimas. Individo asmeninė karjera, yra projektuojama atsižvelgiant į jo pomėgius, interesus, nuostatas, vertybes, žinias ir įgūdžius. Organizacija yra suprantama tik kaip pagalbinkė, galinti laikinai padėti individui vystyti savo karjerą, bet tai nėra galutinė karjeros stotelė.

## 1.2. Individualus karjeros valdymas

Lankstus darbo grafikas, autonominės, nelokalios komandos ir laikinų darbo sutarčių populiarėjimas vis labiau keičia organizacijose bei darbo rinkose nusistovėjusias taisykles. Šie pokyčiai sukūrė palankią terpę kilti tokioms mintims kaip: individo karjeros progresas yra jo pačio, o ne organizacijos atsakomybė, ir visos karjeros galimybės priklauso tik nuo pačio individo pastangų bei įgytų įgūdžių (Clarke, Patrickson, 2008). Šios į save nukreiptos karjeros valdymo mintys gali būti suprantamos kaip apačia-viršus perspektyva, visas karjeros vystymas vyksta pačio individo pastangomis (Apačia), o ne yra nuleidžiamas iš aukščiau (Viršus). Šis mąstymo būdas sureikškina individo svarbą karjeros vystymui, bei teigia, kad darbuotojai patys formuoja savo karjerą ir jos sėkmę. Individualus karjeros valdymas yra ypač paplitęs tarp individų, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, bei turi galimybes, taip pat išlavintus gebėjimus valdyti savo karjerą (Mihail, 2008). Darbuotojai, kurie yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, dažnai sugeba efektyviau ir veiksmingiau motyvuoti save bei išlikti patrauklūs ir geidžiami darbo rinkoje. Tai yra daroma ne vien dėl sieko sukurti sėkmingą karjerą tam tikroje organizacijoje ar rolėje, bet dėl siekio įgyti ir lavinti įgūdžius, kurie būtų universaliai pritaikomi darbo rinkoje visą gyvenimą (Mihail, 2008). Tai pat reikia pastebėti, kad individai, kurie nesugebėjo įgyti aukštesniojo išsilavinimo, žymiai dažniau išreiškia pagalbos su karjeros valdymu poreikį, nei asmenys, kurie yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. (Niles, In, Amundson, 2014).

Individualus karjeros valdymas yra apibrėžiamas kaip individo gebėjimas, efektyviai susidoroti su karjeros kelyje kylančiais iššūkiiais ir problemomis per visą asmens gyvenimą (Niles, In, Amundson, 2014). Individualus karjeros valdymas teigia, kad individai yra pagrinde atsakingi už savo karjeros valdymą – o ne organizacijos ar kiti išoriniai faktoriai, bet patys individai (King, 2004). Asmenys užsiimantys individualiu karjeros valdymu suvokia turintys didesnę savo karjeros kontrolę, o tai savo ruožtu lemia išaugusius pasitenkinimo karjera jausmus (King, 2004). Pasitenkinimo karjera jausmas yra apibrėžiamas, kaip subjektyvus asmens požiūris į jo gyvenimo metu sukurtą karjerą ir jos sėkmę (Lounsbury, Foster, Carmody, Kim, Gibson, Drost, 2012). Tai parodo, kad individas suvokia esamą karjeros progresą kaip atitinkantį ir sutapatinamą su asmeniniais karjeros tikslais (Barnett, Bradley, 2007; Chiaburu, Diaz, De Vos, 2013). Individo jaučiamas pasitenkinimas savo karjera yra laikomas vienu iš pagrindinių asmens ir organizacijos sėkme lemiančių veiksnių (Joo, Ready, 2012).

Naujausiais tyrimais buvo patvirtinta, kad iniciatyvus asmens būdas, individo karjeros valdymo praktikų naudojimas ir savikontrolė yra bruožai, teigiamai siejami su tokiais karjeros pasiekimais kaip: objektyvia ir subjektyviai jaučiama karjeros sėkmė, bei pasitenkinimo karjera,

esamu darbu ir gyvenimu jausmais (Seibert, Kraimer, Crant, 2001; Joo ir Ready, 2012; Converse, Pathak, DePaul-Haddock, Gotlib, Merbedone, 2012; Prabhu, 2013). Taip pat, buvo rasta, kad egzistuoja ryšys tarp individo naudojamų karjeros valdymo praktikų ir tokių asmens savybių kaip iniciatyvumas ir savikontrolė (Akkermans ir kt., 2013). Viena iš svarbiausių iniciatyvumo išraiškų kalbant apie karjeros planavimą, yra darbo meistriškumas. Tai yra apibūdinama kaip visos individo vykdomos veiklos, kuriomis siekiama pakeisti savo darbo užduočių apimtį bei sąveikas su kitais asmenimis. Darbo meistriškumo koncepcija yra siejama su tokiomis palankiomis darbo rezultatų išraiškomis kaip: padidėjęs įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Iniciatyvus asmens būdas yra vienas iš svarbiausių faktorių lemiančių darbuotojų gerovę darbo vietoje (Crant, 2000), jis taip pat siejamas su darbuotoju pasitenkinimu darbu, įsitraukimu į darbą (Bakker, Tims, Derks, 2012) ir su darbuotoju pasitenkinimu gyvenimu (Greguras, Diefendorff, 2010). Ankstesni tyrimai taip pat rodo, kad individualus karjeros valdymo praktikų taikymas žymiai sumažina darbuotojo jaučiamą neuztikrintumą darbu ir darbdaviu, o tai padidina individo patrauklumą darbo rinkoje bei jo įsidarbinimo galimybes, kurios prisideda prie darbo ir karjeros sėkmės siekimo (Akkermans ir kt., 2013; Spurr, Kauffeld, Meinecke, Ebner, 2016).

Individualus karjeros valdymas yra itin svarbus ir reikalingas asmenims dirbantiems pagal laikinus kontraktus. Dėl natūralaus karjeros nestabilumo ir dažnai organizacijų nesuteikiamos pagalbos laikiniems darbuotojams karjeros klausimais, individai tampa pilnai atsakingi už savo karjeros valdymą. Pavyzdžiui (pvz.), įgūdžių ugdymą ir galimybių dirbti kitose organizacijose paiešką (Skilton, Bravo 2008). Pati individualios karjeros valdymo koncepcija yra labai patraukli daugumai darbuotojų, kurie nenori dirbti vienoje organizacijoje ir mato savo karjerą susijusia tik su projektiniais darbais. Tai leidžia asmeniui būti nepriklausomam ir neprisirišti prie organizacijos, dėl jos suteikiamos pagalbos valdant karjerą (Clarke, Patrickson, 2008).

Individualios karjeros valdymo praktikos suteikia asmeniui galimybę vykdyti karjeros plėtrą. Jos sustiprina asmens savikritiškumą ir pagerina aplinkos situacijų pastabumą. Galiausiai, jos padeda individui išsigryninti savo karjeros tikslus. Kiekviena iš šių individualios karjeros valdymo veiksmų padeda asmeniui priimti geresnius sprendimus susijusius su karjeros valdymu (Weng, McElroy, 2010). Asmenys, kurie užsiima individualiu karjeros valdymu, renka informaciją apie juos dominančius karjeros kelius, planuoja kaip spręsti galimas problemas susijusias su karjera, bei aktyviai priima karjeros valdymo sprendimus (Converse ir kt., 2012; Weng, McElroy, 2010). Tokie asmenys yra orientuoti į save, jie yra savarankiški, jie visą gyvenimą aktyviai ieško naujų mokymosi ir tobulėjimo galimybių (Muja, Appelbaum, 2012). Orientavimosi į save ir savarankiškumo savybės

karjeros valdyme yra būtinos darbuotojams, norint užsitikrinti sėkmingą karjerą (De Vos, Soens, 2008; Enache ir kt., 2011). Galiausiai tyrimai parodė, kad darbuotojai, kurie aktyviai taiko individualios karjeros valdymo praktikas, tikisi, kad organizacijos taip pat teiks savo darbuotojams karjeros vystymo programas, taip užtikrindamos tinkamą paramą darbuotojui karjeros vystymo klausimais. Organizacinė darbuotojų karjeros vystymo parama susideda iš formalios paramos (pvz.: karjeros planavimas ir mokymai) ir neformalios paramos (pvz.: mentorystė ir konsultavimas) (Barnett, Bradley, 2007).

Apibendrinant, galime pastebėti, kad dėl besikeičiančio darbo aplinkos klimato ir tradicinės karjeros nykimo, individualus karjeros valdymas tampa vis svarbesniu asmens karjeros kelio aspektu. Individualus karjeros valdymas leidžia asmeniui kurti savo karjeros kelią pagal pomėgius, norus ir įgūdžius. Tai leidžia asmeniui būti visada pasiruošusiam pakeisti darbą ar apsiimti norimu projektu, vystyti karjerą sau naudingiausiu keliu.

### 1.3. Organizacinis karjeros valdymas

Organizacinis karjeros valdymas apibūdina tokias veiklas, kurias organizacija vykdo norėdama suplanuoti ir efektyviai valdyti savo darbuotojų karjeros augimą (Sturges ir kt., 2002). Tai gali būti formali organizacijos veikla, apimanti nuo mokymo kursų ir darbuotojų vertinimo iki mentoringo ir patarimų karjeros klausimais. Šias veiklas įmonės naudoja, siekdamos padėti darbuotojams efektyviai valdyti savo karjerą (Lewis, Arnold, 2012). Apibendrinus, organizacinis karjeros valdymas yra praktikų visuma, kuriomis yra derinama, planuojama ir vykdoma organizacinė karjera asmens darbovietėje (Krishnan, Maheshwari, 2011; Zhou, Li, 2008). Šiais laikais asmenims, vis dažniau praktikuojant individualų karjeros valdymą, organizacinis karjeros valdymas sumenko savo svarbą, tačiau vis tiek išliko svarbiu ir naudingu įrankiu, tiek organizacijoms, tiek jų darbuotojams. Organizacinio karjeros valdymo tikslai pamažu pakito iš siekio užsiimti darbuotojo karjeros valdymu ir kontrole – į susitelkimą link darbuotojų karjeros valdymo palaikymo rolės. Tradicinės organizacinio karjeros valdymo praktikos buvo daugiausiai skirtos paruošti darbuotoją paaukštinimui įvairiuose organizacijos hierarchijos sluoksniuose. O šiuolaikinės organizacinio karjeros valdymo praktikos yra nuolat kintančios ir pritaikomos prie besikeičiančių organizacijų poreikių ir naujų psichologinio kontrakto rūšių. Šiais laikais organizacijos vis labiau tikisi, kad darbuotojai užsiims individualiu karjeros valdymu (Bambacas, Bordia, 2009; Sturges, Conway, Guest, Lifestooghe, 2005). Tačiau tai nereiškia, kad organizacijos nustoja teikti savo darbuotojams karjeros vystymo programas (Barnett, Bradley, 2007). Atvirkščiai, organizacijos stengiasi pritaikyti naujusias karjeros valdymo praktikas norėdamos pasiekti geriausių rezultatų. Pritaikius šias programas organizacijos tikisi, kad jos lavins darbuotojų su darbu susijusius įgūdžius bei žinias. Viena iš naujesnių karjeros valdymo praktikų yra dirbti ne tik su darbuotojo lavinimu organizacijoje, bet ir su bendru jo karjeros efektyvumo didinimu. Karjeros efektyvumas yra apibūdinamas kaip darbuotojo jaučiama karjeros objektyvi ir subjektyvi sėkmė (Orpen, 1994). Objektyvi karjeros sėkmė gali būti įvertinama tiesiogiai per pamatuojamus karjeros aspektus, pavyzdžiui, atlyginimo augimas ir paaukštinimas pozicijoje (Callanan, 2003). Subjektyvi karjeros sėkmė (psichologinė karjeros sėkmė), atvirkščiai, yra asmens jausmas, apie tai kaip jam sekasi daryti karjerą, ir ar ji atrodo sėkminga, atitinkanti nusistatytus planus, troškimus (Clarke, 2009; Orpen, 1994). Subjektyvi karjeros sėkmė taip pat gali būti vadinama pasitenkinimu karjera, nes abi jos pabrėžia subjektyvų asmens karjeros vertinimą.

Buvo rasta, kad organizacijose, kuriose yra taikomos organizacinio karjeros valdymo praktikos, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo karjera ir atliekamu darbu (Kong, Cheung, Song 2012; Kong ir kt., 2015). Darbuotojų pasitenkinimas karjera organizacijoje atsiranda tada, kai organizacija suteikia jiems organizacinio karjeros valdymo programas, suderintas su jų poreikiais ir vertybėmis (Chiaburu ir kt., 2013). Be visų to, organizacinio karjeros valdymo praktikos gali sustiprinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai jausmus (Bambacas, 2010). Egzistuoja jau ne vienas tyrimas, (Bambacas, 2010; Hsiao, Chen, 2012; Morrow, 2011) kuris patvirtina teigiamą sąryšį tarp organizacinio karjeros valdymo praktikų ir išaugusių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai jausmų. Dėl padidėjusių įsipareigojimo organizacijai jausmų, darbuotojai demonstruoja geresnius darbo rezultatus (Jaramillo ir kt., 2004; Luchak ir kt., 2007; Vandenberghe ir kt., 2004). O šiuos rezultatus parodo teigiami organizacijos finansai (Steyrer, Schiffinger, Lang, 2008).

Organizacinis karjeros valdymas gali būti siejamas ne tik su pasitenkinimo karjera ar įsipareigojimu organizacijai, bet taip pat su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Zhou, Li, 2008). Įsitraukimas į darbą apibūdina darbuotojo psichologinį susitapatinimą su darbu, savęs priskyrimą prie organizacijos kurioje dirbama (Zhou, Li, 2008). Taip pat, tai stipriai veikia darbuotojo rodomus rezultatus organizacijoje. Darbuotojai, esantys labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, deda daugiau pastangų, siekdami organizacijos tikslų (Rotenberry, Moberg, 2007).

Karjeros planavimas yra viena iš pagrindinių organizacinio karjeros valdymo praktikos veiklų (Tzabbar, Vardi, Baruch, 2003). Organizacijos, kurios atlieką formalų karjeros planavimą, dažnai siekia suderinti individualius darbuotojo karjeros planus su organizacinio karjeros valdymo iškeltais karjeros planais (Tzabbar, Vardi, Baruch, 2003). Karjeros planavimas yra viena iš svarbiausių priemonių organizacijoms siekiant užtikrinti, kad atėjus laikui darbuotojai bus įgiję reikiamų žinių ir įgūdžių. Tai, taip pat, yra viena iš veiksmingiausių veiklų, siekiant suderinti organizacijos keliamus tikslus ir darbuotojo individualius tikslus (MacDonald, Arthur, 2005). Organizacijoms darbuotojų karjeros planavimas turėtų būti vienu iš veiklos prioritetų, nes darbuotojų karjeros progresas ir jų darbo efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos užtikrinamo veiksmingo karjeros planavimo (Arokiasamy, Ismail, Ahmad, Othman, 2011; Tlaiss, Kauser, 2011).

Organizacinio karjeros valdymo suteikiamos karjeros auginimo programos skatina darbuotojus ugdyti darbinės kompetencijas, didinančias jų kaip darbuotojų patrauklumą darbo rinkoje (De Vos, De Hauw, Van de Heijden, 2011; Kong ir kt., 2012). Šios darbinės kompetencijos yra reikalingos siekiant išlaikyti aukštas įsidarbinimo galimybes ateityje, bei karjeros sėkmę (Mihail, Elefterie, 2006; Pinnington, 2011). Taigi šiais laikais tradicinis karjeros valdymas, kurį užtikrindavo

vien tik organizacijos, yra vis dažniau kombinuojamas su asmeniškai vykdomu individualiu karjeros valdymu, siekiant maksimalių rezultatų asmeniui ir įmonei (Barnett, Bradley, 2007; Wickramasinghe, Jayaweera, 2011).

Taigi, galime teigti, kad šiuolaikinis organizacinis karjeros valdymas užima visai kitokią rolę asmens karjeroje nei jis tai darė prieš kelis dešimtmečius. Dabar organizacinis karjeros valdymas tapo pagalbininku siekiant ugdyti kiekvieno darbuotojo individualius įgūdžius, suteikiant jam geriausius instrumentus ir progas lavinti savo trokštamus įgūdžius ir žinias.



## 1.4. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros definicija

Kasdien milijonai žmonių savo dieną suskirsto į darbui skirtą laiką bei išsvajotą laisvalaikį. Akademikai jau ne vieną dešimtmetį tyrinėja šių dviejų sričių ir jų pusiausvyros sąveiką. Šiuo metu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra apibrėžiama kaip prieštaravimo tarp darbo ir kitų vaidmenų (šeimos, socialinių) gyvenime nebuvimas. Tai yra pusiausvyros būseną, kurioje asmeninio, profesinio ir šeimos gyvenimo reikalavimai yra tarpusavyje derantys. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra dažnai yra palaikoma lankstaus darbo grafiko egzistavimo, leidžiančio darbuotojams vykdyti kitas gyvenimo roles ir įsipareigojimus. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra kaip terminas yra dažnai naudojamas apibūdinti pusiausvyros jausmą, esantį tarp darbui skiriamo laiko ir kitų gyvenimo aspektų, kurių jaučia dirbantis individas. Kitos gyvenimo sritys, kurios nėra darbas, gali apimti asmeninius pomėgius, šeimą ir socialinę ar laisvalaikio veiklą. Apibendrinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros apibrėžimą, galime sakyti, kad tai yra labai kompleksiškas procesas, apimantis asmens pasitenkinimą darbe ir namuose, kai konfliktas tarp vaidmenų yra minimalus (Beigi, Shirmohammadi, 2017). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra domimasi ne tik akademinuose sluoksniuose, bet ir profesinėje verslo praktikoje. Vis labiau populiarėjanti strategija tarp įmonių, norinčių išsiskirti darbo rinkoje, yra parodyti save kaip darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą palaikančius bei skatinančius darbdavius.

Karjeros aukštumų siekimas gana dažnai sąlygoja, kad asmuo turi aukoti tam tikras gyvenimo sritis dėl darbo. Tad nenuostabu, kad dažnai darbas ir asmeninis gyvenimas (laisvalaikis) yra matomi tik kaip antonimai, galintys vienas su kitu turėti tik juodą baltą sąryšį, tai yra – arba kliudyti vienas kitam, arba padėti. Atsižvelgiant į tai, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros koncepcija yra kildina iš vaidmenų konflikto teorijos, daugiausiai dėmesio tyrimų metu buvo skiriama vaidmenų konfliktams, kai dalyvavimas viename vaidmenyje yra apsunkinamas dėl dalyvavimo kitame vaidmenyje (Dierdorff, Ellington, 2008). Tačiau pastaruoju metu, atsiranda vis daugiau tyrimų tiriančių pusiausvyros jausmus keliančius aspektus, esančius darbo bei asmeninio gyvenimo santykiuose.

Dabar suprantama, kad vienas iš svarbiausių reikalavimų, galinčių prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai jausmų, yra suderintos darbo ir šeimos pareigos bei šių rolių nesikirtimas tarpusavyje. Tokios darbo aplinkos, kurioje darbuotojai gali suderinti savo darbo krūvį su šeimos poreikiais sukūrimas, turėtų būti vienas iš svarbiausių organizacijos prioritetų. Tačiau šiuo metu atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie dėl savo organizacijos vykdomų darbo ir

asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo politikų, gali suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, laiko tai privilegiją, kurią turi tik mažuma (Mescher, Benschop, Doorewaard, 2010). Nepaisant visų tų organizacijų reklaminių teiginių, sakančių, kad jos remia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, darbuotojai ir toliau jaučia, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros turėjimas yra privilegija. Šis aplaidumas, siekiant užtikrinti, kad visi organizacijos darbuotojai galėtų suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kelia susirūpinimą. Neseniai atliktas tyrimas parodė, kad organizacijoms net nereikia siūlyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą gerinančių praktikų. Pakanka, kad egzistuotų kultūra, skatinanti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kad darbuotojai jaustų didesnę pasitenkinimą darbu (Cegarra-Leiva, Vidal, Cegarra, 2012).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą skatinančios praktikos dažnai yra atskirtos nuo žmogiškųjų išteklių ar organizacinės karjeros valdymo praktikų. Viena iš šių praktikų – lankstus darbo grafikas, kuris, kaip įrodyta tyrimais, žymiai pagerina darbuotojų suvokiamą profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (De Sivatte, Gordon, Rojo, Olmos, 2015). Išaugusi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali turėti teigiamą poveikį visai organizacijos veiklai. Darbuotojai, turintys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, yra linkę teigiamus savo kasdienio gyvenimo aspektus pernešti į savo darbovietę, taip sau ir savo kolegoms sukurdami pozityvesnę darbo aplinką (Zhao ir kt., 2011).

Taip pat, tai, kad organizacijoje nėra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimo politikos ar kultūros – gali pakenkti darbuotojams ir pačioms organizacijoms. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad persidirbimas, vienas iš pagrindinių veiksnių skatinančių darbuotojų kaitą įmonėje – negatyviai paveikia asmenų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kur emocinis išsekimas veikia kaip mediatorius (Karatepe, 2012). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, paveikta persidirbimo, gali turėti įtakos darbuotojų darbo rezultatams ir norui pasilikti dirbti organizacijoje. Tyrimo metu buvo rasta, kad tie darbuotojai, kurie patyrė didelius darbo krūvis, teigė neturintys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Šie darbuotojai buvo linkę greičiau išeiti iš darbo ir rodė blogus darbo rezultatus (Karatepe, 2012). Stresas, dar viena asmeninė darbuotojo gyvenimo dimensija, taip pat kaip ir emocinis išsekimas, stipriai veikia darbuotojo gyvenimo kokybę (Karatepe, 2012). Manoma, kad patiriamas stresas dar labiau prastina net tik darbuotojo gyvenimo kokybę, bet ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Lawson, Davis, Crouter, O'Neill, 2013).

Prisitaikymo strategijos yra vienas iš būdų, kaip asmenys bando suderinti savo darbą su asmeniniu gyvenimu. Tai yra vienas iš būdų, kuriais žmonės susidoroja su kasdieniais iššūkiais, prisitaiko su esamomis aplinkybėmis, ir galvoja apie savo gyvenimą (Jennings, McDougald, 2007).

Jie susideda iš: savo kasdieninių vaidmenų bei santykių suvokimo ir perkūrimo; išteklių naudojimo bei reikalavimo tai daryti valdymo (Voydanoff, 2005). Karjerai vystyti, ambicingi asmenys siekia sukurti kuo daugiau socialinių ryšių, užmegzti kokybiškus mentorystės ryšius su sričių specialistais, ir išnaudoti visas įmanomas galimybes kilti karjeros laiptais. Jie taip pat siekia išsiugdyti tokius bendravimo įgūdžius, kurie leistų lengvai bendrauti tiek su vyrais tiek su moterimis (McGregor, Tweed, 2001). Žvelgiant į jų asmeninį gyvenimą, ambicingi individai retai pasikliauna organizacine parama, nes siekia viešai nerodyti savo pažeidžiamumo, bijodami, kad tai sustiprins organizacijos kaip bendruomenės stereotipą (Broadbridge, 2008). Dažnai, šie asmenys bando padidinti savo asmeninius išteklius remdamiesi savo sutuoktinių parama (Brett, Stroh, 2003). Tačiau poros prisitaikymo strategijos, nors ir dažnai aprašomos kaip poros bendras sprendimas, nebūtinai skatina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Wierda-Boer, Gerris, Vermulst, 2008). Dažnai pasikliauti sutuoktinių pagalbą nėra galimybės, nes asmenys iš daugelio skirtingų profesijų, bandydami subalansuoti savo karjerą su asmeniniu gyvenimu, atideda ar net atsisako santuokos bei tėvystės. Visa to siekiama norint turėti kuo daugiau laiko ir galimybių siekti savo karjeros aukštumų.

Tad, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tyrimų srityje egzistuoja daug iššūkių ir galimybių. Vis dėlto, iki šiol realiai nebuvo atlikta tyrimų, siekiant išsiaiškinti, kokia karjeros valdymo strategija labiausiai skatina pusiausvyrą asmeninėje ir darbo srityse. Todėl manome, kad poreikis ištirti individualią ir organizacinę karjeros valdymo praktikas, bei nustatyti kuri iš jų ir kokiais aspektais kelia pusiausvyrą darbo - asmeninio gyvenimo srityse, yra pagrįstas.

## **1.5. Individualaus bei organizacinio karjeros valdymo ir darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąsajos**

### **1.5.1. Individualaus karjeros valdymo sąsajos su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra**

Asmenys užsiimantys individualiu karjeros valdymu yra iniciatyvesni valdydami savo gyvenimą ir savo karjerą. Taip pat žinome, kad egzistuoja ryšys tarp individo naudojamų karjeros valdymo praktikų ir tokių asmens savybių kaip iniciatyvumas ir savikontrolė (Akkermans ir kt., 2013). Šie asmenys yra orientuoti į save, jie yra savarankiški, o orientavimosi į save ir savarankiškumo savybės karjeros valdyme yra būtinos darbuotojams, norint užsitikrinti sėkmingą karjerą (De Vos, Soens, 2008; Enache ir kt., 2011). Galiausiai, asmenys užsiimantys individualiu karjeros valdymu suvokia turintys didesnę savo karjeros kontrolę, jie planuoja kaip spręsti galimas problemas susijusias su karjera, bei aktyviai priima karjeros valdymo sprendimus, o tai savo ruožtu lemia išaugusius pasitenkinimo karjera jausmus.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra apibrėžiama kaip prieštaravimo tarp darbo ir kitų vaidmenų (šeimos, socialinių) gyvenime nebuvimas. Dažnai asmenys pasižymintys šia pusiausvyra demonstruoja tuos pačius būdo bruožus (organizuotumas, savarankiškumas ir orientacija į save) kaip ir tie, kurie užsiima individualiu karjeros valdymu. Taip pat, yra žinoma, kad asmenys turintys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra labiau patenkinti savo darbu, karjera ir gyvenimu (Abendroth, Dulk, 2011).

Nors ankstesni tyrimai siekiantys ištirti šių konstrukčių sąsajas rado, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros siekimas yra vienas iš labai svarbių individualios karjeros valdymo siekių (Sturges kt., 2005). Tačiau dar nebuvo empiriškai ištirta kaip pats individualus karjeros valdymas veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Suprantant, kad karjeros kontrolė kylanti iš asmenis individualaus karjeros valdymo gali nemažai padėti asmeniui siekiant suderinti savo vaidmenis darbovietėje ir asmeniniame gyvenime. Keliame hipotezę, kad asmens užsiėmimas individualiu karjeros valdymu teigiamai paveiks darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

H1: Individualus karjeros valdymas teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

### **1.5.2. Organizacinio karjeros valdymo sąsajos su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra**

Šias laikais asmenims vis dažniau praktikuojant individualų karjeros valdymą, organizacinis karjeros valdymas sumenko savo svarbą, tačiau vis tiek išliko svarbiu ir naudingu įrankiu, tiek organizacijoms, tiek jų darbuotojams. Organizacijos, kurios atlieka formalų karjeros planavimą, dažnai siekia suderinti individualius darbuotojo karjeros planus su organizacinio karjeros valdymo iškeltais karjeros planais (Tzabbar, Vardi, Baruch, 2003). Karjeros planavimas yra viena iš svarbiausių priemonių organizacijoms siekiant užtikrinti, kad atėjus laikui darbuotojai bus įgiję reikiamų žinių ir įgūdžių. Tai, taip pat, yra viena iš veiksmingiausių veiklų, siekiant suderinti organizacijos keliamus tikslus ir darbuotojo individualius tikslus (MacDonald, Arthur, 2005).

Organizacinio karjeros valdymo suteikiamos karjeros auginimo programos skatina darbuotojus ugdyti darbinės kompetencijas, didinančias jų kaip darbuotojų patrauklumą darbo rinkoje (De Vos ir kt, 2011; Kong ir kt., 2012). Šios naujos kompetencijos suteikia darbuotojams daugiau galimybių efektyvinti savo darbą, bei pasiekti geresnių karjeros rezultatų. Taip pat, organizacijose, kuriose yra taikomos organizacinio karjeros valdymo praktikos, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo karjera ir atliekamu darbu (Kong ir kt., 2012, 2015). Šis pasitenkinimas karjera ir savo darbu, bei geresni karjeros rezultatai, neleidžia patirti darbuotojui streso, kuris prastina ne tik darbuotojo gyvenimo kokybę, bet ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Lawson ir kt, 2013).

Organizacinis karjeros valdymas gali atlikti svarbų vaidmenį organizacijose, stabdant darbuotojų priešlaikinį išvykimą iš organizacijos ar rolės, skatindamas asmenų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, per naujų įrankių lavinimą ir suteikia pasitenkinimą darbu. Tyrimais buvo parodyta, kad egzistuoja teigiamas sąryšis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbuotojo noro keisti karjerą. Tai rodo, kad darbuotojai yra pasiryžę judėti horizontaliai ir pakeisti savo karjerą, dėl to, kad pagerintų savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (De Vos, Dewettinck, Buyens, 2008). Esant dideliame tyrimų trūkumui šia tema, mes manome, kad yra svarbu ištirti ar organizacinis karjeros valdymas veikia asmens darbo ir gyvenimo pusiausvyrą.

H2: Organizacinis karjeros valdymas teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

### **1.5.3. Individualaus karjeros valdymo ir organizacinio karjeros valdymo sąveika aiškinant darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyrą**

Prieš tai iškeltose hipotezėse mes teigėme, kad abu karjeros valdymo būdai – individualus karjeros valdymas ir organizacinis karjeros valdymas paveikia darbo ir asmenio gyvenimo pusiausvyrą. Tai atspindi ankstiniuose tyrimuose rastus rezultatus, kad abu karjeros valdymo būdai neprieštarauja vienas kitam, bet papildo vienas kitą (Sturges ir kt, 2005). Taip pat, ankstesni tyrimai parodė, kad darbuotojų apmokymas individualių karjeros valdymo technikų, neteikiant jokios organizacinės karjeros valdymo pagalbos, sumažino asmenų iniciatyvumą imantis savo karjeros valdymo (Kossek, Roberts, Fisher, Demarr, 1998). Tačiau iki šiol nėra empirinių tyrimų, kurie pademonstruotų, ne tik atskirų karjeros valdymo technikų, bet ir jų sąveikų poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Atsižvelgiant į anksčiau atliktus tyrimus, kurie rado, kad asmenys, užsiimantys individualiu karjeros valdymu, labiau laukia organizacinio karjeros valdymo iš darbovietės (De Vos ir kt., 2009). Tikimės, kad ryšys tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bus teigiamas tiems darbuotojams, kurie intensyviau užsiims individualiu karjeros valdymu. Kadangi šie darbuotojai yra labiau susirūpinę savo karjera ir savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, jie labiau vertins įmonės teikiamą paramą jų karjeros plėtrai. Tai reiškia, kad sąryšis tarp įmonės teikiamos paramos karjeros valdyme ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bus tvirtesnis tiems darbuotojams, kurie užsiima individualiu karjeros valdymu. Darbuotojai, kurių individualus karjeros valdymo lygis yra aukštesnis, gavę organizacinę paramą karjeros vystymui, raportuos aukštesnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą nei tie, kurie menkai užsiima individualiu karjeros valdymu, nes ši parama subalansuoja jų pačių indėlį į karjeros valdymą. Būtent šis balansas ir bus pagrindiniu veiksniu veikiančiu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Todėl keliame hipotezę, kad individualus karjeros valdymas moderuos ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

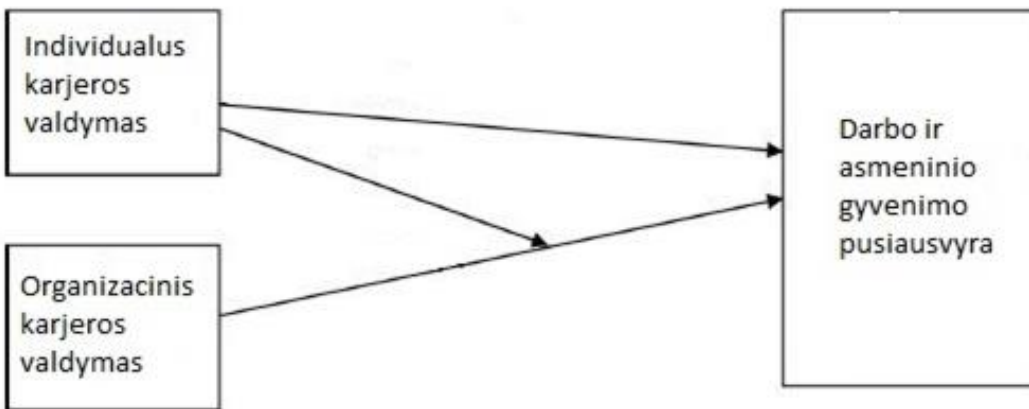
H3: Individualus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

#### 1.5.4. Konceptualus individualaus bei organizacinio karjeros valdymo ir darbo - asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąsajų modelis

Tyrimo koncepcija remsis sudarytu teoriniu modeliu darbuotojų individualiam karjeros valdymui, organizaciniam karjeros valdymui bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai tirti. Konceptualus tyrimo modelis apima trijų kintamųjų ir jų tarpusavio ryšių sąveiką: individualų karjeros valdymą, organizacinį karjeros valdymą ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (1 paveikslas).

##### 1 paveikslas

*Individualaus karjeros valdymo, organizacinio karjeros valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąveikavimo konceptualus modelis*



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Šiame darbe yra taikoma žmogiškųjų išteklių valdymo moksle susiformavusi ir įvairių autorių aprašyta karjeros samprata, kad karjera – tai asmens vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą. Šią karjeros veiklų ir patirčių seką asmuo veikia individualiu karjeros valdymu. Tai yra individo gebėjimas, bei išmokti prisitaikymo būdai, padedantys efektyviai susidoroti per visą asmens gyvenimą su karjeros kelyje kylančiais iššūkiais ir problemomis. Tačiau ne vien pats individas valdo savo karjerą ir jos kelią. Asmens karjerai didelę įtaką gali turėti išoriniai faktoriai, pavyzdžiui, darbovietė. Kiekviena organizacija siekia turėti geriausius darbuotojus. Kai kurios šiuos darbuotojus – talentus – prisivilioja iš išorės, siūlydamos didelius atlyginimus ir gerus kompensacijos paketus. Kitos – geriausius darbuotojus vysto ir atranda organizacijos viduje, pasitelkdamos organizacinį karjeros valdymą. Tai yra tokių veiklų atlikimas, kuriomis organizacija siekia suplanuoti ir efektyviai

valdyti savo darbuotojų karjeros augimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra psichologijoje yra apibrėžiama kaip prieštaravimo tarp darbo ir kitų vaidmenų (šeimos, socialinių) gyvenime nebuvimas. Individo ir organizacijos taikomos (arba ne) karjeros valdymo praktikos vienaip ar kitaip veikia asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tad yra svarbu suprasti ir išsiaiškinti kokie ryšiai tarp jų egzistuoja bei, kaip tai būtų galima panaudoti darbdavio ir darbuotojo labui.

Remiantis autorių De Vos ir kt. (2009) ir Zhao ir kt. (2011) atliktais tyrimais karjeros valdymo ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros srityse buvo sudarytas teorinis modelis (1 paveikslas) kuriame yra vaizduojami ryšiai tarp individualaus karjeros valdymo, organizacinio karjeros valdymo ir asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Teoriniame modelyje priežastiniai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksniai yra individualus karjeros valdymas ir organizacinis karjeros valdymas. Taip pat, individualus karjeros valdymas moderuoja organizacinio karjeros valdymo priežastinį ryšį bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.



## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei organizacinis ir individualus karjeros valdymas gali turėti sąryšį. Asmens individualus siekis valdyti karjerą ar organizacijos atliekamos karjeros valdymo programos gali padėti asmeniui geriau susidėlioti savo laiką bei rasti didesnę prasmę atliekamose veiklose, taip sukuriant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Šiuo tyrimų bus siekiama išsiaiškinti ar numatomas sąryšis išties egzistuoja. Bei ar yra koks kokybinis karjeros valdymo praktikų skirtumas asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti kaip individualus ir organizacinis karjeros valdymas veikia asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Tyrimo tikslui įgyvendinti bus keliami tokie tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti asmens individualų karjeros valdymą
- Įvertinti asmens jaučiamą organizacinį karjeros valdymą
- Įvertinti asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

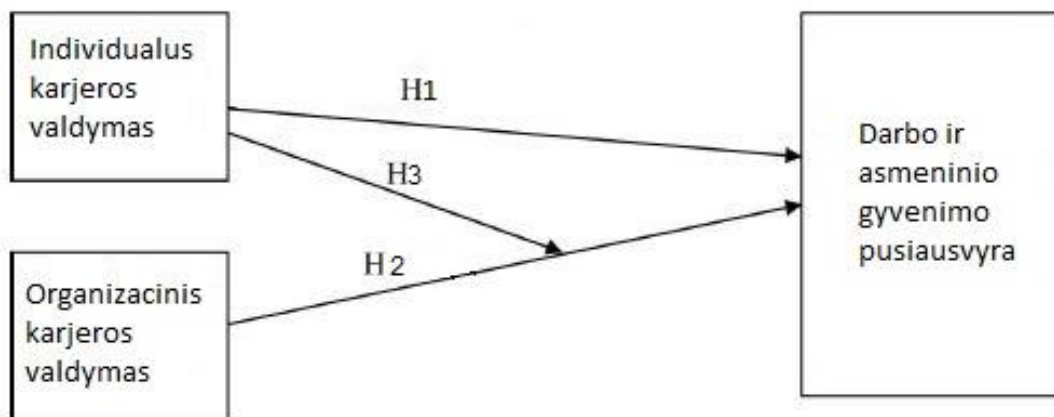
Remiantis šiuo metu esančia ir anksčiau aptarta literatūra bei mūsų išsikeltais tikslais, šio tyrimo kontekste išskyrėme trys pagrindinius konstruktus:

- Individualus karjeros valdymas - asmens gebėjimas valdyti savo karjerą.
- Organizacinis karjeros valdymas - tai yra organizacijos ar jos narių vykdomi veiksmai užtikrinantys darbuotojo karjeros vystymąsi.
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra - tai yra šio tyrimo pagrindinis konstruktas demonstruojantis individualus ir organizacinis karjeros valdymo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros jausmams.

Remiantis šiame tyrime išskirtais konstruktais ir išanalizuoti mokslinė literatūra buvo sukurtas tyrimo modelis (2 paveikslas) vizualiai pademonstruojantis numatomus sąryšius tarp konstrukčių ir kylančias hipotezes.

## 2 paveikslas

*Modelis: Individualaus ir organizacinio karjeros valdymo įtaka asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai.*



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

### Tyrimo hipotezės :

H1: Individualus karjeros valdymas teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

H2: Organizacinis karjeros valdymas teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

H3: Individualus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

## 2.2. Procedūra ir instrumentai

Šiam tyrimui buvo naudota anketinė apklausa. Anketa buvo sukurta naudojant Google Forms platforma ir talpinama Google serveriuose. Šis būdas užtikrino respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą. Tyrimo rezultatai buvo renkami tik elektroniniu būdu, išsiunčiant nuorodą į klausimyną respondentams per socialines medijas ar elektroniniu paštu. Pagal išsikeltus tyrimo uždavinius buvo sudaryta anketa, iš 36 uždaro tipo klausimų ir 5 demografinių klausimų. Anketos įžangoje buvo aprašytas tyrimo tikslas, kam bus naudojami rezultatai bei buvo užtikrintas asmens konfidencialumas ir anonimiškumas. Pagrindinė anketos dalis yra padalinta į tris mažesnes dalis, po dalį kiekvienam konstruktui.

### **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra:**

Šiame tyrime naudojama darbo ir asmeninio gyvenimo skalė buvo sukurta Tasdelen-Karckay, Bakalim (2017) (Work–Life Balance Scale). Skalė susideda iš 8 teiginių. Atsakymai buvo vertinami pagal Likerto skalę, kurioje buvo 5 galimi vertinimai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. Kuo aukštesniu balu pažymi, tuo tiriamasis nurodo, jog labiau sutinka su išreiškiamu darbo ir asmeninio gyvenimo vertinimo teiginiu. Autorių nurodomas Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,92. skalėje esantys teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą Rudinskaja (2019) magistrinio darbe. Autorės nurodomas lietuviškosios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,91. Tai rodo labai artimą suderinamumą su angliškuoju skalės variantu.

### **Individualus karjeros valdymas:**

Šis individualaus karjeros valdymo klausimynas buvo sukurta Sturges, Guest, Conway, Davey, (2002) (Career self-management Scale). Jis susideda iš 16 teiginių. Atsakymai buvo vertinami pagal Likerto skalę, kurioje buvo 5 galimi vertinimai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. Šiame klausimyne respondentu buvo prašoma nurodyti, koku mastu jie užsiėmė individualiu karjeros valdymu savo gyvenime. 16 Klausimų yra skaidomi keturias skales skirtas aprėpti kuo platesnį individualių karjeros valdymo veiklų spektrą. Skalės: kontaktų mezgimas, dėmesio pritraukimas, į mobilumą orientuotos veiklos ir praktiniai karjeros valdymo aspektai. Autoriai nurodo geras psichometrines šios metodikos savybes. Nustatytas metodikos patikimumas: kontaktų mezgimo skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,74; Į mobilumą orientuotų veiklų skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,78; dėmesio pritraukimo skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,80 ir praktinių karjeros valdymo aspektų skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,73. Kiekviena skalė buvo išversta į lietuvių kalbą šio darbo autoriaus ir siekiant užtikrinti vertimo validumą skalėms buvo atliktas atbulinis vertimas į anglų kalbą asmens turinčio anglų filologijos išsilavinimą. Taip užtikrinant, kad vertimo metu nepasikeitė klausimų prasmė ir jie atitinka originalą.

### **Organizacinis karjeros valdymas:**

Tyrime naudota organizacinio karjeros valdymo klausimynas buvo sudarytas De Vos, Dewettinck, Buyens, (2009). (Expectations towards organizational career management). Skalė yra sudaryta iš 12 teiginių, kurie yra skirstomi į dvi mažesnes sub-skales. Praktikos atliekamos HR ir į tiesioginio vadovo atliekamas veiklas. Atsakymai buvo vertinami pagal Likerto skalę, kurioje buvo 5 galimi vertinimai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. Pačio klausimyno tikslas buvo

nustatyti respondentų subjektyvų požiūrį į tai ar organizacijos kuriose jie šiuo metu dirba yra atliekamos šios praktikos. Autorių nurodomas bendras skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,75. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą šio darbo autoriaus ir, siekiant užtikrinti vertimo validumą skalei, buvo atliktas atbulinis vertimas į anglų kalbą asmens turinčio anglų filologijos išsilavinimą. Taip užtikrinant, kad vertimo metu nepasikeitė klausimų prasmė ir jie atitinka originalą.

### **Demografiniai klausimai:**

Respondentų buvo prašoma nurodyti jų amžių, lytį ir išsilavinimą. Taip pat prašėme nurodyti įmonės kurioje šiuo metu respondentas dirba dydį, nes tai gali turėti tam tikrą poveikį patiriamam ir suvokiamam organizaciniam karjeros valdymui. Galiausiai, respondentų prašėme nurodyti santykių statusą.

### **Populiacija:**

Imtis sudaryta remiantis netikimybinio patogiuoju būdu, įtraukiant įvairias pareigas užimančius, darbingo amžiaus asmenis (18 - 65m.). Iš įvairaus dydžio privačiojo sektoriaus kompanijų (finansai, telekomunikacijos, IT, gamyba, prekyba ir medicina). Remiantis tuo, jog tam tikri organizacinio karjeros valdymo aspektai gali pasireikšti ir labai mažo dydžio įmonėse, bei tuo, kad šis tyrimas matuos asmens suvokiamą, o ne faktinį organizacinį karjeros valdymą, į analizę įtrauksime asmenis dirbančius ir labai mažo dydžio įmonėse (iki 10 darbuotojų). Tyrimo imtis nustatyta naudojantis Paniotto formulę (3 paveikslas). Esant dabartinei darbingo amžiaus žmonių populiacijai Lietuvoje (1721700) ir taikant 0,05% paklaidos dydį, minimalus respondentų skaičius šiam tyrimui yra 385 asmenys.

### **3 paveikslas**

*Paniotto formulė*

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

kur :

- n – imties dydis;
- $\Delta$  - imties paklaidos dydis 0,05 proc.
- N – generalinis visumos dydis: Lietuvos gyventojų skaičius.

Šaltinis: Valackienė, 2007

Tyrimo duomenys buvo renkami du atskirus kartus. Pirmu kartu duomenys buvo renkami žvalgomajam tyrimui. Per šį duomenų rinkimą buvo išsiųsta viso 60 anketų, 51 (85%) iš jų sugrižo. Visos 51 užpildytų anketų buvo tinkamos naudoti. Šios populiacijos demografiniai duomenys pasiskirstė taip: 37 moterys (72,5%) ir 14 vyrai (27,5%). Respondentų amžius svyravo nuo 19 metų iki 52. Amžiaus vidurkis buvo 29 metai.

Antros apklausos metu duomenys buvo renkami taip pat asmeniškai persiunčiant kiekvienam respondentui nuorodą į klausimyną bei prašant užpildyti. Taip viso buvo išsiųsta 340 kvietimų sudalyvauti apklausoje. Iš jų 313 (92%) asmenų atsiliepė ir užpildė anketą. Visos 313 užpildytų anketų yra tinkamos naudoti tyrime.

Bendrai, per abu apklausos etapus buvo surinkti 364 užpildyti klausimynai. Apklausoje dalyvavo 255 moterys (70,1%) ir 109 vyrai (29,9%). Respondentų amžius svyravo nuo 19 metų iki 61 metų. Amžiaus vidurkis yra 31 metai. Didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą 336 (92,3%), toliau eina asmenys turintys vidurinį išsilavinimą 21 (5,8%) ir asmenys turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą 7 (1,9%). Pagal šeimyninę padėtį respondentai pasiskirstė: 182 (50%) yra nevedę, 161 (44,2%) vedę/ištekėję ir 21 (5,8%) apibrėžė savo padėtį kaip kita..

Respondentams buvo leidžiama laisvai parašyti savo darbo sritį, tad pirmiausia teko su kategorizuoti jų parašytas sritis. Pagal kategorizavimą duomenys buvo suskirstyti į 6 kategorijas: žmogiškieji ištekliai (susideda iš HR, žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių, personalas, personalo, personalas ir mokymai), finansai (susideda iš finansai, finansų sektorius, bankininkystė), IT (susideda iš IT, informacija ir ryšiai). Gamyba, medicina ir prekyba nereikėjo atlikti papildomos kategorizacijos, nes visi respondentai taip ir nurodė savo sritį. Respondentai pagal sritis kuriose dirba pasiskirstė taip: 238 (65,4%) žmogiškieji ištekliai, 42 (11,5%) IT, 35 (9,6%) finansai, 21 (5,8%) medicina ir po 14 (3,8%) respondentų pasisakė dirbantys gamybos ir prekybos srityse. Dauguma respondentų dirba įmonėse kurios turi daugiau negu 250 darbuotojų - 294 (80,8%). Toliau įmonėse iki 250 darbuotojų dirba 14 (3,8%) respondentų, iki 50 darbuotojų dirba 35 (9,6%) respondentų ir įmonėse iki 10 darbuotojų dirba 21 (5,8%) respondentų.

## 2.3. Žvalgomasis tyrimas

Siekiant validuoti tyrimui sudaromą klausimyną, bei, norint patikrinti ar autorių išskirti skalių konstruktai nepakito, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas.

Tyrimo metu nustatėme, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,79, kas yra žemiau nei nurodyta autorių ar skalės vertėjos darbuose. Tai vis tiek rodo, kad skalės suderinamumas yra geras ir skalė yra tinkama naudojimui. Atlikus faktorinę analizę buvo rastą, kad KMO yra lygus 0,73, reikšmingumo lygmuo  $<0,05$ . Todėl galima teigti, kad visi 8 teiginiai statistiškai reikšmingai apibūdina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Taip pat radome, kad atlikus faktorinę analizę, buvo išskirtas vienas faktorius paaiškinantis 56,8% bendrosios kintamųjų dispersijos. Tai atitiko skalės autoriaus ir skalės vertimo autoriaus darbuose aprašytą skalės specifiką.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalę sudarantys teiginiai:

1. Galiu patenkinti savo ir man svarbių žmonių poreikius
2. Galiu suderinti su šeima ir profesiniu gyvenimu susijusių vaidmenų atlikimą
3. Galiu sau skirti pakankamai laiko išlaikant pusiausvyrą tarp profesinio ir šeimos gyvenimo
4. Jaučiuosi lojalus savo vaidmenims profesiniame gyvenime ir šeimoje
5. Galiu kontroliuoti savo profesinį ir šeimos gyvenimą
6. Sėkmingai išlaikau pusiausvyrą tarp įvairių gyvenimo vaidmenų (darbuotojas (-a), sutuoktinis (-ė), motina, tėvas ir t.t.)
7. Galiu susitvarkyti su įvairiomis situacijomis, kurios atsiranda dėl konflikto tarp mano profesiniam gyvenimui ir šeimos gyvenimui būdingų vaidmenų
8. Esu vienodai patenkintas (-a) savo vaidmenimis šeimoje ir profesiniame gyvenime

Individualaus karjeros valdymo klausimyno Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,72. Tai rodo, kad suderinamumas yra geras ir klausimynas yra tinkama naudoti tyrime. Atlikus faktorinę analizę buvo rastą, kad KMO yra lygus 0,554, o reikšmingumo lygmuo  $<0,05$ . Todėl galima teigti, kad visi 16 teiginių statistiškai reikšmingai matuoja individualų karjeros valdymą. Faktorinė analizė taip pat parodė, kad skalę galima skaidyti į keturis autorių pasiūlytus faktorius, kur šie paaiškina 56,62 % bendrosios kintamųjų dispersijos (1 Lentelė).

**1 Lentelė.** Individualaus karjeros valdymo skalės faktorinės analizės metų išskirti faktoriai ir jų pavadinimai

Klausimas	Pažinčių mezgimas	Į mobilumą orientuotos veiklos	Praktiniai aspektai	Dėmesio patraukimas
Stengiuosi susipažinti su žmonėmis kurie gali paveikti mano karjerą	0,557			
Įmonės socialiniuose renginiuose šnekučiuojuosi su savo vyresniąja vadovybe	0,738			
Siekiu užmegzti kontaktus su žmonėmis iš tokių verslo sričių, kuriuose norėčiau dirbti	0,696			
Stengiuosi būti įtrauktas į svarbius projektus	0,637			
Prašau žmonių suteikti karjeros patarimų net kai jie to nesiūlo	0,562			
Prašiau suteikti grįžtamąjį ryšį apie mano darbą, kai tai nėra padaroma	0,577			
Esu atsisakęs (- iusi) naujos darbo pozicijos, nes ji nepadėtų man lavinti naujų įgūdžių	0,536			
Esu planavęs (- usi)/planuoju išeiti iš darbo, kai turėsiu pakankamai patirties ir įgūdžių tai padaryti		0,724		
Išeičiau iš darbo, jei man nebūtų pasiūlyta pilnatvės jausmą teikianti karjera		0,728		
Nuolat atnaujinu savo gyvenimo aprašymą		0,629		
Stebiu darbo skelbimus, norėdamas sužinoti apie darbo galimybes už organizacijos ribų		0,722		
Laisvalaikiu skaitau knygas ir žurnalus susijusius su savo darbu			0,823	
Ieškau karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių už organizacijos ribų			0,753	
Ėmuosi papildomų veiklų, kurios gerai atrodytų mano gyvenimo aprašyme				0,561
Stengiuosi, kad kiti žinotų apie mano padarytus darbus				0,643
Užtikrinu, kad mano vadovas žinotų apie mano pasiekimus				0,532

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Kiekvienos skalės patikimumas: kontaktų mezgimo skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,733; į mobilumą orientuotų veiklų skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,705; dėmesio pritraukimo skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,773 ir praktinių karjeros valdymo aspektų skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,751. Tai rodo, kad skalių suderinamumas yra geras ir jas irgi bus galima naudoti tyrime.

Klausimyną sudaro keturios skalės, kurios matuoja kaip asmuo užsiima skirtingais individualaus karjeros valdymo veiksniais: kontaktų mezgimu, į mobilumą orientuotomis veiklomis, dėmesio patraukimu ir praktinėmis karjeros valdymo veiklomis.

#### **Pažinčių mezgimas:**

1. Stengiuosi susipažinti su žmonėmis kurie gali paveikti mano karjerą
2. Įmonės socialiniuose renginiuose šnekučiuojuosi su savo vyresniąja vadovybe
3. Siekiu užmegzti kontaktus su žmonėmis iš tokių verslo sričių, kuriuose norėčiau dirbti
4. Stengiuosi būti įtrauktas į svarbius projektus
5. Prašau žmonių suteikti karjeros patarimų net kai jie to nesiūlo
6. Prašiau suteikti grįžtamąjį ryšį apie mano darbą, kai tai nėra padaroma
7. Esu atsisakęs (- iusi) naujos darbo pozicijos, nes ji nepadėtų man lavinti naujų įgūdžių.

#### **Į mobilumą orientuotos veiklos:**

1. Esu planavęs (- usi)/planuoju išeiti iš darbo, kai turėsiu pakankamai patirties ir įgūdžių tai padaryti
2. Išeičiau iš darbo, jei man nebūtų pasiūlyta pilnatvės jausmą teikianti karjera
3. Nuolat atnaujinu savo gyvenimo aprašymą
4. Stebiu darbo skelbimus, norėdamas sužinoti apie darbo galimybes už organizacijos ribų.

#### **Praktinės karjeros valdymo veiklos:**

1. Laisvalaikiu skaitau knygas ir žurnalus susijusius su savo darbu
2. Ieškau karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių už organizacijos ribų.

#### **Dėmesio Patraukimas:**

1. Ėmuosi papildomų veiklų, kurios gerai atrodytų mano gyvenimo aprašyme
2. Stengiuosi, kad kiti žinotų apie mano padarytus darbus
3. Užtikrinu, kad mano vadovas žinotų apie mano pasiekimus.

Atlikus karjeros valdymo klausimyno statistinius skaičiavimus pamatėme kad Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,879. Tai rodo, kad klausimyno suderinamumas yra labai geras ir jis yra tinkamas



naudojimui. Įdomu, kad tai yra pakankamai aukštesnis Cronbacho  $\alpha$  koeficientas negu pateikė klausimyno autoriai. Tai gali rodyti, kad išverstas klausimynas turi tokias pačias ar netgi geresnes psichometrines savybes. Toliau atlikus skalės faktoriinę analizę buvo rasta, kad KMO yra lygus 0,780, reikšmingumo lygmuo  $<0,05$ . Tai rodo, kad visi 12 teiginiai statistiškai reikšmingai matuoja organizacinę karjeros valdymą. Tai pat atlikę faktoriinę analizę nustatėme, kad klausimynas skaidosi į lygiai tokias pačias skales kaip autoriai buvo pasiūlę (2 Lentelė).

**2 Lentelė.** *Organizacinio karjeros valdymo skalės faktoriinės analizės metų išskirti faktoriai ir jų pavadinimai*

Klausimas	Vadovo atliekamos praktikos	HR atliekamos praktikos
Organizacijoje atliekant karjeros planavimą yra atsižvelgiama į kasmetinius veiklos vertinimus	0,549	
Organizacijoje tiesioginis vadovas suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus	0,736	
Organizacijoje vyksta formalūs karjeros aptarimai su padalinio/skyriaus vadovu	0,479	
Organizacijoje vyksta reguliarūs pokalbiai su vadovu arba mentoriumi apie karjeros galimybes	0,770	
Organizacijoje suteikiamos įgūdžius ir kompetencijas lavinančios užduotys	0,675	
Organizacijoje yra sudaromi asmeniniai tobulėjimo planai	0,698	
Organizacijoje yra užtikrinamas paveldėjimo planavimas	0,769	
Organizacijoje yra skiriamas didelis dėmesys darbo praturtinimui		0,607
Organizacijoje yra vertinamas darbuotojo potencialas		0,766
Organizacijoje vyksta pokalbiai apie karjerą su žmogiškųjų išteklių specialistais		0,799
Organizacijoje yra rengiami seminarai kuriuose yra aptariamos karjeros galimybės organizacijos viduje		0,727
Organizacijoje karjeros sprendimai yra priimami atsižvelgiant į įgūdžių ir kompetencijų matricas		0,537

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Atskirų skalių nustatyti patikimumai: vadovo atliekamos veiklos skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,835, o HR atliekamų praktikų skalės Cronbacho  $\alpha$  koeficientas yra 0,793. Tai rodo, kad skalių suderinamumas yra geras ir jas galima naudoti tyrime. Klausimyną sudarančios skalės ir jų teiginiai.

#### **Vadovo atliekamos praktikos:**

1. Organizacijoje atliekant karjeros planavimą yra atsižvelgiama į kasmetinius veiklos vertinimus
2. Organizacijoje tiesioginis vadovas suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus
3. Organizacijoje vyksta formalūs karjeros aptarimai su padalinio/skyriaus vadovu
4. Organizacijoje vyksta reguliarūs pokalbiai su vadovu arba mentoriumi apie karjeros galimybes
5. Organizacijoje suteikiamos įgūdžius ir kompetencijas lavinančios užduotys
6. Organizacijoje yra sudaromi asmeniniai tobulėjimo planai
7. Organizacijoje yra užtikrinamas paveldėjimo planavimas.

#### **HR praktikos:**

1. Organizacijoje yra skiriamas didelis dėmesys darbo praturtinimui
2. Organizacijoje yra vertinamas darbuotojo potencialas
3. Organizacijoje vyksta pokalbiai apie karjerą su žmogiškųjų išteklių specialistais
4. Organizacijoje yra rengiami seminarai kuriuose yra aptariamos karjeros galimybės organizacijos viduje
5. Organizacijoje karjeros sprendimai yra priimami atsižvelgiant į įgūdžių ir kompetencijų matricas.

Apibendrinant galime teigti, kad apžvalginio tyrimo metu atlikta apklausa ir po jos sekęs duomenų apdorojimas įrodo, jog pasirinkti tyrimo instrumentai yra validūs ir patikimi. Išvertus klausimynus į lietuvių kalbą, psichometrinės savybės nepasikeitė, tad visus instrumentus bus galima naudoti pagrindiniame tyrime.

## 2.4. Duomenų analizės metodai

Gauti duomenys buvo analizuojami naudojantis SPSS. Siekiant nustatyti ar naudojamos skalės konstruktai atitinka ankstesniuose tyrimuose išskirtus konstruktus, žvalgomojo tyrimo metu buvo atlikta tiriamoji faktorinė analizė. Taip pat, metodikų patikimumas buvo tikrinamas vidinio suderintumo būdu (Cronbacho  $\alpha$ ) (žvalgomajame ir pagrindiniame tyrime). Pagrindinio tyrimo metu buvo apskaičiuota aprašomoji statistika: vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos tarp kintamųjų. Toliau, siekiant ištirti duomenų normalumą, buvo naudojamas *Shapiro-vilko* testas. Apskaičiuojant duomenų pasiskirstymą taikytas *Vilkoksono* kriterijus. Analizuojant duomenis taikyti *Mann-Whitney* ir *Kruskal-Wallis* testai, Spearmano koreliacija. Ryšiais susietiems kintamiesiems tirti (priklausomas ir nepriklausomi kintamieji) buvo naudojama Tiesinės regresijos analizė. Galiausiai analizuojant moderacijos hipotezę buvo taikoma regresijos analizė ir „PROCESS v3.5“ moderacijos analizė. Tyrime statistinio reikšmingumo lygmuo laikomas kai  $p < 0,05$ .

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Aprašomoji statistika

Klausimyno patikimumai buvo apskaičiuoti naudojant Cronbacho  $\alpha$  reikšmę. Konstruktas laikomas patikimu jei jo Cronbacho  $\alpha$  reikšmė yra didesnė nei 0,70. Buvo patikrintas kiekvieno konstrukto patikimumas. Pirmo konstrukto: Individualus karjeros valdymas (Career self-management Scale) Cronbacho  $\alpha$  reikšmė yra 0,778. Konstrukto: Organizacinis karjeros *valdymas* (Expectations towards organizational career management) reikšmė yra 0,719. Paskutinio konstrukto: Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalė (Work–Life Balance Scale) Cronbacho  $\alpha$  reikšmė yra 0,834 (3 Lentelė). Apibendrinant, galime teigti, kad visi konstruktai turi geras Cronbacho  $\alpha$  reikšmes, kas rodo klausimyno patikimumą.

**3 Lentelė.** *Konstruktų Cronbacho  $\alpha$*

Konstruktas	Cronbacho $\alpha$
Individualus karjeros valdymas	0,778
Organizacinis karjeros valdymas	0,719
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,834

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo rezultatų analizė buvo pradėta pirmiausia išanalizuojant sąsajas tarp demografinių ir mūsų tiriamųjų konstrukto : Individualus karjeros valdymas, organizacinis karjeros valdymas ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Norint sužinoti kokius analizės metodus galime taikyti pirmiausia visiems konstrukto buvo atliktas *Kolmagorov – Smirnov testas*. Atlikę testą nustatėme, kad visi duomenys yra nenormaliai pasiskirstę ( $p = 0.000$ ), tad toliau bus naudojami neparametriniai analizės metodai: *Mann-Whitney testas* ir *Kruskal-Wallis testas*.

Pirmiausia įvertinome ar vyrai ir moterys skirtingai vertino kintamuosius. Radome, kad vyrai statistiškai reikšmingai žemiau vertino visus tris kintamuosius, Individualus karjeros valdymas ( $p = 0,002$ ), Organizacinis karjeros valdymas( $p = 0,000$ ) ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ( $p = 0,028$ ) (4 Lentelė).

**4 Lentelė.** *Konstruktų palyginimas pagal lytį*

Konstruktas	N	Lytis	Vidutinis rangas	p
Individualus karjeros valdymas	109	Vyras	157	0,002
	255	Moteris	193	
Organizacinis karjeros valdymas	109	Vyras	125	0,000
	255	Moteris	206	
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	109	Vyras	163	0,028
	255	Moteris	190	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tikrinant amžiaus įtaką kintamųjų pasirinkimui nustatėme, kad mūsų tyrimo ribose amžius statistiškai reikšmingai nekoreliuoja nei su vienu iš mūsų kintamųjų.

Toliau tikrinome ar šeimyninė padėtis turi įtakos vertinant kintamuosius. Nustatėme, kad asmenys pažymėję „Kita“ statistiškai reikšmingai geriau vertino visus tris kintamuosius: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ( $p = 0,006$ ), organizacinis karjeros valdymas ( $p = 0,007$ ) ir Individualus karjeros valdymas ( $p = 0,000$ ), (5 Lentelė).

**5 Lentelė.** *Konstruktų palyginimas pagal šeimyninę padėtį*

Konstruktas	N	Šeimyninė padėtis	Vidutinis rangas	p
Individualus karjeros valdymas	182	Nevedę	186	0,000
	161	Vedę/ ištekęję	169	
	21	Kita	222	
Organizacinis karjeros valdymas	182	Nevedę	154	0,007
	161	Vedę/ ištekęję	193	
	21	Kita	340	
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	182	Nevedę	166	0,006
	161	Vedę/ ištekęję	195	
	21	Kita	225	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Nagrinėjant išsilavinimo sąveikas su kintamaisiais nustatėme, kad asmenys įgiję vidurinį išsilavinimą geriausiai vertino savo individualų karjeros valdymą ( $p = 0,000$ ). Asmenys turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą geriausiai vertino organizacinį karjeros valdymą ( $p = 0,001$ ) Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą geriausiai vertino respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ( $p = 0,000$ ), (6 Lentelė).

**6 Lentelė.** *Konstruktų palyginimas pagal išsilavinimą*

Konstruktas	N	Išsilavinimas	Vidutinis rangas	p
Individualus karjeros valdymas	21	Vidurinis	267	0,000
	7	Aukštasis neuniversitetinis	183	
	336	Aukštasis universitetinis	177	
Organizacinis karjeros valdymas	21	Vidurinis	122	0,001
	7	Aukštasis neuniversitetinis	62	
	336	Aukštasis universitetinis	188	
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	21	Vidurinis	147	0,000
	7	Aukštasis neuniversitetinis	354	
	336	Aukštasis universitetinis	181	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tikrinant ar sritis kurioje dirba turi įtakos vertinant kintamuosius nustatėme, kad nei viena darbo sritis nelėmė geresnio individualus karjeros valdymo, nebuvo statistinio reikšmingumo. Organizacinį karjeros valdymą vertino geriausiai asmenys dirbantys prekybos sektoriuje ( $p = 0,000$ ), o darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą geriausiai vertino respondentai iš žmogiškųjų išteklių srities ( $p = 0,000$ ), (7 Lentelė).

**7 Lentelė.** Konstruktyų palyginimas pagal įmonės kurioje respondentas dirba darbo sritį

Konstruktas	N	Sritis kurioje dirba	Vidutinis rangas	p
Individualus karjeros valdymas	238	Žmogiškieji ištekliai	182	0,087
	35	Finansai	156	
	42	IT	165	
	14	Gamyba	227	
	14	Prekyba	187	
	21	Medicina	227	
Organizacinis karjeros valdymas	238	Žmogiškieji ištekliai	201	0,000
	35	Finansai	196	
	42	IT	104	
	14	Gamyba	168	
	14	Prekyba	247	
	21	Medicina	59	
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	238	Žmogiškieji ištekliai	212	0,000
	35	Finansai	162	
	42	IT	142	
	14	Gamyba	51	
	14	Prekyba	54	
	21	Medicina	131	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Asmenys dirbantys įmonėse kurios turi daugiau negu 250 darbuotojų statistiškai reikšmingai geriausiai vertino organizacinį karjeros valdymą ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, (abiem atvejais  $p = 0,000$ ). Respondentai, kurie pažymėjo savo įmonės dydį kaip iki 250 darbuotojų, statistiškai reikšmingai geriausiai įvertino savo individualu karjeros valdymą ( $p = 0,000$ ), (8 Lentelė).

**8 Lentelė.** *Konstruktų palyginimas pagal įmonės kurioje respondentas dirbą dydį*

Konstruktas	N	Įmonės dydis	Vidutinis rangas	p
Individualus karjeros valdymas	21	Iki 10 darbuotojų	116	0,000
	35	Iki 50 darbuotojų	127	
	14	Iki 250 darbuotojų	326	
	294	Daugiau negu 250 darbuotojų	186	
Organizacinis karjeros valdymas	21	Iki 10 darbuotojų	18	0,000
	35	Iki 50 darbuotojų	77	
	14	Iki 250 darbuotojų	191	
	294	Daugiau negu 250 darbuotojų	206	
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	21	Iki 10 darbuotojų	93	0,000
	35	Iki 50 darbuotojų	197	
	14	Iki 250 darbuotojų	103	
	294	Daugiau negu 250 darbuotojų	202	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

### 3.2. Hipotezių tikrinimas

Prieš aptariant hipotezes, buvo atlikta korelacių analizė ( 9 Lentelė). Lentelėje yra pateikiama aprašomoji statistika, įskaitant vidurkius ir standartinius nuokrypius. Korelacių analizė pateikia informaciją apie Spearmano korelacijos koeficientus šio tyrimo kintamiesiems. Visi ryšiai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir nepriklausomų kintamųjų buvo statistiškai reikšmingi. Abu nepriklausomi kintamieji turėjo teigiamą korelaciją su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Korelacija su individualiu karjeros valdymu yra  $r = 0,298$ , o su organizaciniu karjeros valdymu  $r = 0,410$ . Taip pat galime pastebėti, kad individualus karjeros valdymas turėjo reikšmingą teigiamą korelaciją su organizaciniu karjeros valdymu  $r = 0,302$ , kas leidžiančia manyti, kad čia gali pasireikšti moderacija, kurią mes aptarsime vėliau.



**9 Lentelė.** *Konstruktų koreliacijos tarpusavyje*

Konstruktas	Vidurkis	Nuokrypis	1	2	3
1. Individualus karjeros valdymas	3,22	0,46	-		
2. Organizacinis karjeros valdymas	3,52	0,59	0,302*	-	
3. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	3,86	0,46	0,298*	0,410*	-

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus. **Pastabos:** N = 364; \*p<0,01;

Regresinės analizės rezultatai, kai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra priklausomas kintamasis, yra vaizduojami 10 lentelėje. Iš pateiktų rezultatų lentelėje galime teigti, kad abu nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingai teigiamai veikė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Individualus karjeros valdymas  $B = 0,213$ ,  $p = 0,000$  ir organizacinis karjeros valdymas  $B = 0,304$ ,  $p = 0,000$ . Tai reiškia, kad šio tyrimo rezultatai pilnai pagrindžia 1 ir 3 hipotezes. Taip pat, rezultatai rodo, kad modelis kai individualus karjeros valdymas ir organizacinis karjeros valdymas yra nepriklausomi kintamieji paaiškina 20,1% darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą kintamojo ( $R^2 = 0,201$ ).

**10 Lentelė.** *Regresinė analizė kai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra priklausomas kintamasis*

Konstruktas	B	t	Statistinis reikšmingumas (Sig.)	F	R <sup>2</sup>
1. Individualus karjeros valdymas	0,213	3,883	0,000	45,506*	0,201
2. Organizacinis karjeros valdymas	0,304	7,137	0,000		

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus. **Pastabos:** N = 364; \*p<0.01;

Norėdami ištirti ar individualaus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (2 Hipotezė) atlikome „PROCESS v3.5“ regresijos analizę.

Kaip matome 4 paveiksle įtraukus į modelį individualaus karjeros valdymo moderaciją modelis paaiškina 28,49% darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą kintamojo ( $R^2 = 0,2849$ ,  $p = 0,000$ ).  $R^2$  pokytis dėl moderacijos yra 0,0835 ( $p = 0,000$ ), kas rodo stiprų moderacijos efektą.

#### 4 paveikslas

*Organizacinio karjeros valdymo poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai su individualaus karjeros valdymo moderacija*

Modelio santrupa							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5338	.2849	.1876	47.8069	3.0000	360.0000	.0000

Modelis							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-3.8906	.9381	-4.1475	.0000	-5.7354	-2.0458	
Org	2.0445	.2714	7.5334	.0000	1.5108	2.5783	
Individ	2.1814	.3080	7.0831	.0000	1.5758	2.7871	
Int_1	-.5696	.0878	-6.4852	.0000	-.7423	-.3968	

	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0835	42.0581	1.0000	360.0000	.0000	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

5 paveikslas vaizduoja individualaus karjeros valdymo sąveiką su organizaciniu karjeros valdymu, siekiant paaiškinti asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Iš šio pavyzdžio matome, kad organizacinis karjeros valdymas yra teigiamai susijęs su išaugusia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, darbuotojams su žemu ir vidutiniu individualiu karjeros valdymu. Tačiau pastebima, kad darbuotojai demonstruojantys žemą individualų karjeros valdymą pelnosi daugiau iš išaugusio organizacinio karjeros valdymo darbo ir asmenio gyvenimo pusiausvyros atžvilgiu, nei asmenys demonstruojantys vidutinį karjeros valdymą.

Taip pat, iš 5 paveikslo matome, kad asmenims, demonstruojantiems aukšta individualų karjeros valdymą, organizacinis karjeros valdymas yra neigiamai susijęs su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Šie visi moderacijos tyrimo rezultatai iš dalies pagrindžia šio tyrimo 2 hipotezę - individualus karjeros valdymas, iki tam tikro išreiškimo laipsnio, moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

## 5 paveikslas

*Individualaus karjeros valdymo moderacinis poveikis ryšiui tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.*



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

### 3.3. Rezultatų aptarimas

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti ar organizacinis ir individualus karjeros valdymas veikia asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Taip pat, siekėme išsiaiškinti ar individualus karjeros valdymas veikia ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Šiame skyriuje aptarsime svarbiausius šio tyrimo radinius ir jų svarbą.

Atliktas tyrimas patvirtino iškeltą teorinį tyrimo modelį, kartu buvo pilnai patvirtintos beveik visos šiam tyrimui iškeltos hipotezės. Taip pat buvo patvirtinta mokslinėje diskusijoje vyraujanti nuomonė (Urbanaviciute, Udayar, Rossier, 2019), kad karjera ir asmens sugebėjimas valdyti, planuoti ją, paveikia jo gerbūvį, emocijas ir ryšius su kitais žmonėmis.

Pirmiausia radome, kad individualus karjeros valdymas statistiškai reikšmingai veikia asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Šie radiniai atitinka ankstesnių autorių rastus rezultatus (Sturges, 2008) ir dar karta parodo, kaip yra svarbu valdyti savo karjerą siekiant subalansuoto gyvenimo.

Toliau rezultatai rodo, kad organizacinis karjeros valdymas yra teigiamai susijęs su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Tai rodo, kad net ir šioje „naujosios karjeros“, ir besikeičiančio psichologinio kontrakto eroje, organizacijos vis dar turi daug įtakos kuriant ir užtikrinant darbuotojų psichologinį gerbūvį.

Mūsų tyrimas pateikia preliminarų, tačiau įdomių įžvalgų į individualios karjeros valdymo sąveiką su organizaciniu karjeros valdymu, siekiant paaiškinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Mūsų rezultatai rodo, kad individualus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tik tada kai asmuo mažai arba vidutiniškai valdo savo karjerą. Jei asmuo pasižymi aukštu individualiu karjeros valdymu, moderacija tampa neigiama. Tai rodo, kad darbuotojai, kurie aktyviai užsiima karjeros valdymo veiklomis, yra mažiau priklausomi nuo organizacinio karjeros valdymo (organizacijos pagalbos), kurdami savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Vienas iš galimų šio neigiamo santykio tarp asmenų, pasižyminčiu aukštu individualiu karjeros valdymu ir organizacinio karjeros valdymo paaiškinimų yra tas, kad organizaciniam karjeros valdymui būdingi formalūs procesiniai reikalavimai varžo asmenų karjeros iniciatyvas. Nepaisant to, kad darbuotojai, kurie pasižymi aukštu karjeros valdymu, paprastai tikisi intensyvesnio organizacinio karjeros valdymo (De Vos, Dewettinck, Buyens, 2009) tai, kaip paprastai šis organizacinis karjeros valdymas yra įgyvendinamas gali varžyti jų laisvę, vykdant individualų karjeros valdymą. Kitas iš galimų paaiškinimų yra tai, kad asmenys,

kurie intensyviai užsiima individualiu karjeros valdymu, pasižymi labiau išvystyta savikontrolė ir iniciatyvumu (Akkermans ir kt., 2013), tad bet koks organizacijos išsikišimas į karjeros valdymą gali būti nepageidaujamas ir išbalansuoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Priešingai, asmenims, kurie neužsiima arba vangiai užsiima individualiu karjeros valdymu, lengvai priima organizacinį karjeros valdymą, nes tai padeda jiems siekti geresnės karjeros, o tai pasireiškia pozityvia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Galime sakyti, kad egzistuoja tam tikras subjektyvus karjeros valdymo lygmuo iki kurio pagalba iš organizacijos yra priimtina. Tačiau viskas virš to lygmens tampa nepageidajamu įsikišimu į karjeros valdymą, kas gali neigiamai paveikti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Mūsų tyrimo rezultatai tik suteikia pirmą abstraktų žvilgsnį į šią temą. Ateityje reiktų atlikti papildomų tyrimų šiomis temomis, siekiant suprasti šį kompleksiską ryšį tarp individualaus karjeros valdymo ir organizacinio karjeros valdymo.

Žvelgiant į tyrimo rezultatus per lyties prizmę galime rasti labai įdomių įžvalgų. Moterys statistiškai reikšmingai geriau vertino savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Vyraujanti mokslinė pozicija šiuo klausimu yra, kad moterys – dėl siekio ir iš to kylančių sunkumų derinant darbo ir šeimos (vaikų) poreikius – paprastai demonstruoja žemesnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą nei vyrai (Noda, 2019). Reikia pastebėti, kad dauguma šio tyrimo respondentų buvo jaunos (vidutinis amžius 32 metai), turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirbančios didelėse įmonėse. Tad galime manyti, kad respondentės yra orientuotos į karjerą ir dar nesucidūrė su sunkumais siekiant suderinti šeimą su darbu. Dėl šios priežasties reiktų atlikti papildomų tyrimų norint suprasti ar šiai nusistovėjusiai konvencijai prieštaraujantys rezultatai yra tik mūsų specifinės populiacijos rezultatas, ar tai yra naujai kylanti darbo ir laisvalaikio pusiausvyros tendencija. Taip pat, kaip papildomą sąlygą ateities tyrimams, klausiant apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, reikia išsiaiškinti ar darbuotojas turi vaikų. Kadangi vaikų turėjimas gali reikšmingai paveikti asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą per darbo ir šeimos konfliktą.

Mūsų rezultatai rodo, kad moterys statistiškai reikšmingai geriau vertino individualų karjeros valdymą ir organizacinį karjeros valdymą, nei vyrai. Aukštesnius organizacinio karjeros valdymo rezultatus galima paaiškinti moterų didesniu polinkiu aktyviau ieškoti ir labiau pasikliauti išorės suteikiama pagalba (Mackenzie, Gekoski, Knox, 2006; Chang, 2008). Šiuo atveju, tai yra organizacija, kuri padeda valdant asmens karjerą. Aukštesni nei vyrų individualios karjeros valdymo rezultatai ir vėl nesutapo su vyraujančia moksline nuomone, tačiau jie atitiko mūsų iškeltą apklaustų moterų populiacijos profilį. Tai yra – aukštos motyvacijos, aukšto išsilavinimo, karjeros siekiančios, jaunos respondentės, daugumoje tikėtina neturinčios vaikų. Šiuo atžvilgiu reiktų atlikti daugiau

tyrimų siekiant išsiaiškinti ar šie rezultatai yra pritaikomi tik mūsų populiacijai ar tai yra bendrai visai populiacijai priskiriamas elgesys.

Tyrimo rezultatai patvirtino ankstesnių autorių rastus rezultatus (De Vos, Dewettinck, Buyens, 2009), kurie teigė, kad egzistuoja sąryšis tarp organizacijos dydžio ir organizacinio karjeros valdymo. Mes radome, kad asmenys dirbantys didelėse organizacijose (darbuotojų daugiau nei 250) statistiškai reikšmingai geriau vertino organizacinį karjeros valdymą. Tai pat radome, kad asmenys dirbantys didelėse organizacijose (darbuotojų daugiau nei 250) statistiškai reikšmingai geriau vertino savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tai gali būti susiję su didelių organizacijų dažnai taikomomis lankstaus darbo politikomis, kurios gerina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (De Sivatte, Gordon, Rojo, Olmos, 2015).

Karjeros valdymas yra viena iš svarbiausių organizacijos atsakomybių, nes organizacijos vis dar dažnai kuria kontekstą, kuriame vyksta asmens karjeros plėtra. Šio tyrimo rezultatai parodo organizacijoms, kad organizacinis karjeros valdymas gali būti naudingas įrankis siekiant pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tačiau siekiant maksimalios naudos jį reikia taikyti sistematiškai ir tikslingai, atrenkant tik tuos asmenis, kurie patys aktyviai neužsiima ar užsiima tik lengvu individualiu karjeros valdymu.

### **3.4. Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos**

Šis tyrimas turi keletą trūkumų į kuriuos turėtu būti atsižvelgta tolimesniuose tyrimuose šia tematika. Pirmiausia šiame tyrime mes nagrinėjome karjeros valdymo įtaką asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai pagal esamą situaciją. Kad būtų galima geriau suprasti, kaip asmens ir organizacijos karjeros valdymas paveikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, reikėtų greta atlikti ir longitudini tyrimą, kurio pagalba matytume visus efekto ir pasekmės ryšius - kaip iš tiesų karjeros valdymas paveikė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Antra, kadangi respondentai buvo atrinkti tik iš Lietuvos populiacijos ir dauguma respondentų buvo jaunos merginos, tad mūsų rasti rezultatai gali neatspindėti tikrosios situacijos šio tyrimo aptariamuose sektoriuose. Ateities tyrimai turėtų įtraukti platesnį spektrą respondentų - daugiau vyresnio amžiaus, daugiau vyriškos lyties atstovų ir daugiau atstovų iš vidutinių arba mažų įmonių.

Trečia, rezultatai buvo surinkti naudojantis tik klausimyno pagalba, kas galėjo leisti pasireikšti metodo tendencingumui, gauti tik tam tikrus atsakymus. Ateities tyrimai galėtų pritaikyti kitokius duomenų rinkimo metodus, siekiant patvirtinti šio tyrimo išvadas.

Taigi, suprantant šio tyrimo trūkumus, mūsų rasti rezultatai turėtų būti interpretuojami atsižvelgiant į šio tyrimo respondentų imtį ir negeneralizuojami visai Lietuvos darbuotojų populiacijai, kol tolimesniais tyrimais jie nebus pilnai patvirtinti.

Galiausiai, ateities tyrimai galėtų ištirti kokius specifiskai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros aspektus gali paveikti karjeros valdymas. Kokie gali būti šalutiniai faktoriai mažinantys karjeros valdymo reikšmę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (vaikai, šeima, komandiruotės). Tai pat, manome, jog būtų naudinga ištirti kaip skirsis asmenų, kurie demonstruoja aukštą karjeros valdymą, pusiausvyros jausmai po kelerių metų, nuo tų asmenų, kurie nesiekia valdyti savo karjeros. Koks yra karjeros valdymo ilgalaikis efektas asmens gerbūviui – ar karjeros valdymą galima lokalizuoti laiko taške ar tai privalo būti ištęstinis procesas.

## IŠVADOS

1. Akademinėje literatūroje karjeros valdymas yra skirstomas į individualų ir organizacinį. 1) Individualus karjeros valdymas yra apibrėžiamas kaip individo gebėjimas per visą gyvenimą efektyviai susidoroti su karjeros kelyje kylančiais iššūkiais ir problemomis. 2) Organizacinis karjeros valdymas yra praktikos, kuriomis yra derinama, planuojama ir vykdoma organizacinės karjeros plėtra asmens darbovietėje. Visgi iki šiol akademinėje literatūroje nėra bendro sutarimo, kuri iš šių karjeros valdymo praktikų yra svarbesnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai.
2. Literatūroje yra randama, kad karjeros progresas ir sėkmė gali paveikti asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tai pat asmenys turintys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą dažniau teigiamus kasdieninio gyvenimo jausmus perkelia į darbovietę, ir jaučią didesnę pasitenkinimą darbu.
3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad 1) Individualus karjeros valdymas statistiškai reikšmingai teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. 2) Organizacinis karjeros valdymas statistiškai reikšmingai teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
4. Atlikus „PROCESS v3.5“ regresijos analizę nustatėme, kad individualus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Tai pat radome, kad moderacija turi teigiamą efektą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai tik tada, kai asmuo menkai arba vidutiniškai užsiima individualiu karjeros valdymu.
5. Atlikus papildomas statistines analizes radome, kad 1) Moterys statistiškai reikšmingai geriau nei vyrai vertino individualų karjeros valdymą, organizacinį karjeros valdymą ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. 2) Respondentai dirbantys didelėse organizacijose (darbuotojų daugiau nei 250) statistiškai reikšmingai geriau vertino organizacinį karjeros valdymą. 3) Respondentai dirbantys didelėse organizacijose (darbuotojų daugiau nei 250) statistiškai reikšmingai geriau vertino savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
6. Dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kompleksiskumo, bei didelio kiekio pilnai nesukontroliuojamų išorinių faktorių, kurie gali paveikti šią pusiausvyrą, šiame tyrime rasti rezultatai turi būti vertinami atitinkamai, kol bus atlikta daugiau akademinų tyrimų šia tema Lietuvos populiacijoje. Tačiau šie rezultatai jau dabar gali būti naudingi, kadangi jie rodo, kad



organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų karjeros valdymą, kaip į vieną iš būdų galinčių pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad tiek organizacinis karjeros valdymas, tiek individualus karjeros valdymas teigiamai veikia asmens darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tad, manome, kad organizacijos turėtų išlikti itin suinteresuotos skatinti savo darbuotojus užsiimti individualiu karjeros valdymu. Taip pat, suprantant, kad dauguma atvejų organizacijos vis dar išlieka pagrindine vieta ir esminiu kontekstu, kuriame asmenys formuoja savo karjerą, jos turėtų neapleisti savo atsakomybių ir pačios užsiimti organizaciniu karjeros valdymu. Kaip ankstesnių tyrimų metu buvo rasta (De Vos, Dewettinck, Buyens, 2009), asmenys užsiimantys individualiu karjeros valdymu labiau tikisi ir laukia, kad organizacijos atliks organizacinį karjeros valdymą. Užsiimdamos organizaciniu karjeros valdymu jos gali įgyvendinti iškart du svarbius tikslus. Pirma, darbuotojai bus labiau lojalūs ir darbštūs. Remiantis psichologiniu kontraktu (Rousseau, 1995), darbuotojai jausis, kad organizacija atlieka savo pareigas, tad ir darbuotojas turi atlikti savas. Antra, kaip matome, pagal mūsų tyrimo rezultatus darbuotojai bus labiau patenkinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Kas yra ypač svarbu ir aktualu, šiais Covid-19 laikais, kai vis daugiau darbuotojų dirba iš namų, o dėl to darbo ir asmeninio gyvenimo ribos tampa vis sunkiau išvelgiamos. Bet, organizacijų noras ir siekis valdyti savo darbuotojų karjerą, per organizacinį karjeros valdymą, turėtų būtų limituotas arba bent jau fokusuotas. Kaip šio tyrimo rezultatai parodė, organizacinis karjeros valdymas pagerina tik tų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kurie patys menkai ar vidutiniškai užsiima individualiu karjeros valdymu. Tad įmonėms siekiant optimalių rezultatų pirmiausia reikėtų identifikuoti šiuos žmones ir tik tada užsiimti organizaciniu karjeros valdymu. Tačiau, kaip minėjome anksčiau, kad kuo daugiau asmuo užsiima individualiu karjeros valdymu tuo didesni lūkesčiai, kad organizacijoje turi būti atliekamas karjeros valdymas. Tad siekiant patenkinti šiuos lūkesčius, bet ir nesumažinanti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, organizacijos turėtų sudaryti galimybes darbuotojams, kurie patys aktyviai užsiima individualiu karjeros valdymu, laisvai pasirinkti kokių organizacinio karjeros valdymo naudų jiems reikia, ir jomis užsiimti.

## ŠALTINIAI

- Abendroth, A. K., & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234-256.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245–267
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: A review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586–627.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 168–195.
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary career’s literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44,
- Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A. & Buckley, M.R. (2017), “What works for you may not work for (Gen) Me: limitations of present leadership theories for the new generation”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 28 No. 1, pp. 245-260.
- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A. & Othman, J. (2011). Predictors of academics’ career advancement at Malaysian private universities. *Journal of European Industrial Training*, 35(6), 589-605
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Bambacas, M. & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management and Organization*, 15(2), 224-240
- Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers’ organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012), “Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement”, *Human Relations*, Vol. 65 No. 10, pp. 1359-1378
- Barnett, B.R. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.

- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints: *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Beigi, M. & Shirmohammadi, M. (2017), "Qualitative research on work-family in the management field: a review", *Applied Psychology*, Vol. 66 No. 3, pp. 382-433.
- Brett, J.M. & Stroh, L.K. (2003), "Working 61 plus hours a week: why do managers do it?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 1, pp. 67-78
- Broadbridge, A. (2008), "Senior careers in retailing: an exploration of male and female executives' career facilitators and barriers", *Gender in Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 11-35
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47
- Callanan, G.A. (2003). What price career success? *Career Development International*, 8(3), 126-133.
- Cappellen, T. & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 687-706.
- Cegarra-Leiva, D., Vidal, M. & Cegarra, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. *Personnel Review*. 41.
- Chang, H. (2008). Help-Seeking for Stressful Events Among Chinese College Students in Taiwan: Roles of Gender, Prior History of Counseling, and Help-Seeking Attitudes. *Journal of College Student Development*, 49(1), 41–51.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. & De Vos, A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 4-20.
- Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Converse, P.D., Pathak, J., DePaul-Haddock, A.M., Gotlib, T. & Merbedone, M. (2012). Controlling your environment and yourself: Implications for career success. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 148-159
- Crant, J.M. (2000), "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 435-462.
- De Sivatte, I., Gordon, J., Rojo, P. & Olmos, R. (2015), "The impact of work-life culture on organizational productivity", *Personnel Review*, Vol. 44 No. 6, pp. 883-905.

- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449–456
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761–777.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van de Heijden, B.I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- De Vos, A., Cambre, B. (2017), “Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach”, *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 3, pp. 501-518.
- Dierdorff, E.C. & Ellington, J.K. (2008), “It’s the nature of the work: examining behavior-based sources of work-family conflict across occupations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93No. 4, pp. 883-92.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708
- Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P. & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management and Organization*, 17, 459-473
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64.
- Greguras, G.J. & Diefendorff, J.M. (2010), “Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model”, *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 3, pp. 539-560
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Langella, I.M. & Peluchette, J.V. (2010). Personality and career decisiveness: An international empirical comparison of business students’ career planning. *Personnel Review*, 39(4), 503-524

- Hall, D.T., “An Overview of Current Career Development Theory and Practice”, in Hall, D.T., (Ed.), *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, London, 1986, pp. 1-20.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hernaus, T., Pavlovic, D., & Klindzic, M. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41(1), 84–100
- Hsiao, J.M. & Chen, Y.C. (2012). Antecedents and consequences of job satisfaction: A case of automobile component manufacturer in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(2), 164-178.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Marshall, G. (2004), “A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6, pp. 705-14.
- Jennings, J.E. & McDougald, M.S. (2007), “Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 747-60.
- Joo, B. & Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295
- Karatepe, O.M. (2012), “Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 735-752.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112–13
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 712-719.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935–962.

- Lawson, K.M., Davis, K.D., Crouter, A.C. & O'Neill, J.W. (2013), "Understanding work-family spillover in hotel managers", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33 June, pp. 273-281
- Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122.
- Lewis, S. & Arnold, J. (2012). Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 451-470.
- Lounsbury, J.W., Foster, N., Carmody, P.C., Kim, J.Y., Gibson, L.W. & Drost, A.W. (2012). Key personality traits and career satisfaction of customer service workers. *Managing Service Quality*, 22(5), 517-536.
- Luchak, A.A., Edmonton, A. & Gellatly, I.R. (2007), "A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 3, pp. 786-93
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*.
- Mackenzie, C. S., Gekoski, W. L., & Knox, V. J. (2006). Age, gender, and the underutilization of mental health services: The influence of help-seeking attitudes. *Aging & Mental Health*, 10(6), 574–582.
- McDonald, S. & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10(2), 145-158
- McGregor, J. & Tweed, D. (2001), "Gender and managerial competence: support for theories of androgyny?", *Women in Management Review*, Vol. 16 Nos 5/6, pp. 279-86.
- Mescher, S. Benschop, Y. & Doorewaard, H. (2010), "Representations of work-life balance support", *Human Relations*, Vol. 63 No. 1, pp. 21-39.
- Mihail, D.M. & Elefterie, K.A. (2006). Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement: The case of Greece. *Career Development International*, 11(4), 352-361
- Mihail, D.M. (2008). Graduates' career orientations and strategies in corporate Greece. *Personnel Review*, 37(4), 393-411.
- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35

- Muja, N. & Appelbaum, S.H. (2012). Cognitive and affective processes underlying career change. *Career Development International*, 17(7), 683-701
- Niles, S. G., In, H., & Amundson, N. (2014). Using an Action Oriented Hope-Centered Model of Career Development. *Journal of Asia Pacific Counseling*, 4(1), 1–13.
- Noda, H. (2019). Work–Life Balance and Life Satisfaction in OECD Countries: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Happiness Studies*.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27-37.
- Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. (2004), “Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among software professionals in India”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 77-88.
- Pinnington, A.H. (2011). Competence development and career advancement in professional service f&ms. *Personnel Review*, 40(4), 443-465.
- Prabhu, V.P. (2013). Proactive personality and career future: Testing a conceptual model and exploring potential mediators and moderators. *American Journal of Management*, 13(1), 11-31
- Rafique, H., Masood, S., & Ahmad, M. (2018). Role of Self-Compassion in Work-Family Conflict and Psychological Well-Being among Working Men and Women. *Journal of Behavioural Sciences*, 28(2), 131–145.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rotenberry, P.F. & Moberg, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203-215
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42–70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M. (2001), “A longitudinal model linking proactive personality and career success”, *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 4, pp. 845-874
- Skilton, P.F. & Bravo, J. (2008). Do social capital and project type vary across career paths in project-based work? The case of Hollywood personal assistants. *Career Development International*, 13(5), 381-401



- Spurk, D., Kauffeld, S., Meinecke, A. L., & Ebner, K. (2016). Why do adaptable people feel less insecure? Adaptability on job and career insecurity via two types of perceived marketability. *Journal of Career Assessment*, 24, 289–306.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008), “Organizational commitment – a missing link between leadership behavior and organizational performance?”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 364-74
- Stickland, R. (1996). Career self-management – can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 583-596
- Sturges, J., Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (2000). Who’s in charge? Graduates’ attitudes to and experiences of career management and the relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 351-371
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731- 748
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Linfooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Tlaiss, H. & Kauser, S. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 8-36
- Tzabbar, D., Vardi, Y. & Baruch, Y. (2003), “Organisational career management in Israel”, *Career Development International*, Vol. 8 No. 2, pp. 88-96.
- Urbanaviciute, I., Udayar, S., & Rossier, J. (2019). Career adaptability and employee well-being over a two-year period: Investigating cross-lagged effects and their boundary conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 74-90.
- Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
- Vandenbergh, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004), “Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64 No. 1, pp. 47-71.

- van Vuuren, M., de Jong, M.D.T. & Seydel, E.R. (2008), "Commitment with or without a stick of paid work: comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. 315-26.
- Volmer, J. & Spurk, D. (2011), "Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success", *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, Vol. 43 No. 3, pp. 207-218
- Voydanoff, P. (2005), "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach", *Journal of Marriage and Family*, Vol. 67 No. 4, pp. 822-36
- Weng, Q. & McElroy, J.C. (2010). Vocational self-concept crystallization as a mediator of the relationship between career self-management and job decision effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 234-243
- Wickramasinghe, V. & Jayaweera, M. (2011). Career management strategies among IT professionals in offshore outsourced IT f&ms in Sri Lanka. *Journal of Management Development*, 30(9), 914-926
- Wierda-Boer, H.H., Gerris, J.R.M. & Vermulst, A.A. (2008), "Adaptive strategies, gender ideology, and work-family balance among Dutch dual earners", *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 70 No. 4, pp. 1004-14.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001), "Crafting a job: revisioning employees as active crafters of the work", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 179-201
- Yildiz, D., Beskese, A., & Bozbura, T. F. (2015). A hybrid decision-support model for self-managed career. *Kybernetes*, 44(4), 555–575.
- Zhao, S. & Du, J. (2012). Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects. *Human Resource Management Review*, 22, 179-188
- Zhao, X., Qu, H. & Ghiselli, R. (2011), "Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: a case of hotel sales managers", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 46-54.
- Zhou, W. & Li, B. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 116-136.
- Zhu, G., Wolff, S.B., Hall, D.T., Heras, M.L., Gutierrez, B. & Kram, K. (2013). Too much or too little: A study of the impact of career complexity on executive adaptability. *Career Development International*, 18(5), 457-483.

## **SANTRAUKA**

# **INDIVIDUALIOS IR ORGANIZACINĖS KARJEROS DERINIMAS: DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS PERSPEKTYVA**

**Paulius MAŽEIKA**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2021

Darbą sudaro 58 puslapiai, 10 lentelių, 5 paveikslai, 102 nuorodos.

Darbo tikslas - Įvertinti individualių ir organizacinių karjeros valdymo būdų įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimu pusiausvyros skatinimui.

Darbas iš keturių pagrindinių dalių: Literatūros ir empirinių tyrimų apžvalgos, tyrimo metodologijos bei žvalgomojo tyrimo aptarimo, pagrindinio tyrimo rezultatų aptarimo ir analizės, išvadų ir praktinių rekomendacijų pateikimo.

Literatūrinėje apžvalgoje yra aptariama karjeros kaip sampratos kilmė, aptiriamos dabar vyraujančios karjeros koncepcijos. Pristatomi karjeros valdymo būdai, aptariami šiomis temomis atlikti empiriniai tyrimai. Toliau apžvelgiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra kaip teorinė koncepcija, aptariami atlikti empiriniai tyrimai ir šiandieninis temos aktualumas. Teorinė apžvalga užbaigiama aptariant sąsajas tarp visų koncepcijų, pristatomi jau atliktų empirinių tyrimų rezultatai. Apžvelgiamos autorių keliamos hipotezės bei siūlomas koncepcinis modelis.

Po literatūrinės apžvalgos buvo atliktas tyrimas kurio metu buvo tiriama koreliaciniai ir moderaciniai ryšiai tarp darbuotojų individualių ir organizacinių karjeros valdymo būdų ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Tam ištirti buvo atlikta kiekybinė apklausa kurios metu buvo vertinama darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, individualus karjeros valdymas ir organizacinis karjeros valdymas. Tyrime dalyvavo 364 dirbantieji Lietuvos gyventojai. Gauti rezultatai buvo

apdoroti SPSS programa su A. F. Hayes PROCESS v3.5 makroprogramos įskiepiu. Tyrimo metu buvo rasta, kad karjeros valdymas individualus ir organizacinis, statistiškai reikšmingai teigimai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Taip pat buvo nustatyta, kad individualus karjeros valdymas moderuoja ryšį tarp organizacinio karjeros valdymo ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Galiausiai buvo pastebėta, kad teigiama moderacija pasireiškia tik asmenims menkai arba vidutiniškai užsiimantiems individualiu karjeros valdymu.

Dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kompleksiskumo, bei galybės pilnai nesukontroliuojamų išorinių faktorių, kurie gali paveikti šią pusiausvyrą, šiame tyrime rasti rezultatai turi būti vertinami atitinkamai, kol bus atlikta daugiau akademinų tyrimų šia tema Lietuvos populiacijoje. Tačiau šie rezultatai jau dabar gali būti naudingi, kadangi jie rodo, kad organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų karjeros valdymą, kaip į vieną iš būdų galinčių pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Raktiniai žodžiai: karjera, individualus karjeros valdymas, organizacinis karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, karjeros sėkmė, pasitenkinimas darbu, naujoji karjera, psichologinis kontraktas.

## **SUMMARY**

# **INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT: WORK - LIFE BALANCE PERSPECTIVE**

**Paulius MAŽEIKA**

**Master thesis**

*Human resource management masters programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2021

The work consists of 58 pages, 10 tables, 5 figures, 102 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the impact of individual and organizational career management on employee work – life balance, as well as to provide some conclusions and practical recommendations for promoting career management and work – life balance.

This work consists of four main parts: literature and existing empirical research analysis, research methodology and explorative study review, main research and results analysis, conclusions and recommendations.

The literature analysis starts off with the discussion about career, the main prevailing career concepts. Then the main career management types are presented, as well as what empirical research has been done on them. Later on, we are introduced to the concept of work – life balance, it's importance and relevance in the modern world and finally we are presented with the research that has been done on this topic. The theoretical part is concluded with the discussions about the links between these concepts, we are presented with the main research about these links as well as the authors hypothesis and suggested conceptual model.

After the literature analysis a study was performed which investigated the correlational and moderational links between individual and organizational career management and work – life balance. To test this a quantitative survey was conducted which measured work - life balance, individual career management and organizational career management. 364 working adults from Lithuania participated in this study. Statistically analysis of the results was done using SPSS with A. F. Hayes PROCESS v3.5 plugin.

The study found that individual career management and organizational career management is statistically significantly positively correlated with work life balance. It was also found that Individual career management moderates the relationship between organizational career management and work – life balance. Though this moderation positively affects only the ones that don't partake or mildly partake in individual career management.

In light of the complexity of work – life balance and the immeasurable and fully unaccountable factors that might affect it, the results proposed in this work should be treated accordingly, until more research is done on this subject in Lithuania. Despite that the results found in this study could prove useful as they shine a light to organizations showing that worker career management could be used as a means to further increase work – life balance.

Key words: career, individual career management, organizational career management, work – life balance, career success, work satisfaction, boundaryless career, psychological contract.

## PRIEDAI

**1 Priedas.** Tyrime naudojamas klausimynas.

**Kaip Jūs vertinate savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą? Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių Jums labiausiai atitinkančiu atsakymo variantu.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu patenkinti savo ir man svarbių žmonių poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu suderinti su šeima ir profesiniu gyvenimu susijusių vaidmenų atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu sau skirti pakankamai laiko išlaikant pusiausvyrą tarp profesinio ir šeimos gyvenimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiuosi Įsipareigojęs savo vaidmenims profesiniame gyvenime ir šeimoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu kontroliuoti savo profesinį ir šeimos gyvenimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sėkmingai išlaikau pusiausvyrą tarp įvairių gyvenimo vaidmenų (darbuotojas (-a), sutuoktinis (-ė), motina, tėvas ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu susitvarkyti su įvairiomis situacijomis, kurios atsiranda dėl konflikto tarp mano profesiniam gyvenimui ir šeimos gyvenimui būdingų vaidmenų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu vienodai patenkintas (-a) savo vaidmenimis šeimoje ir profesiniame gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kaip Jūs vertinate savo individualų karjeros valdymą? Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių Jums labiausiai atitinkančiu atsakymo variantu**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Stengiuosi susipažinti su žmonėmis kurie gali paveikti mano karjerą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės socialiniuose renginiuose šnekučiuojuosi su savo vyresniąja vadovybe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekiu užmegzti kontaktus su žmonėmis iš tų verslo sričių kuriose norėčiau dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi būti įtrauktas į svarbius projektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prašau žmonių suteikti karjeros patarimų, net kai jie to nesiūlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prašau suteikti grįžtamąjį ryšį apie mano darbą, kai tai nėra padaroma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu atsisakęs (- iusi) naujos darbo pozicijos, nes tai nepadėtų man lavinti naujų įgūdžių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu planavęs (- usi)/planuoju išeiti iš darbo, kai turėsiu pakankamai patirties ir įgūdžių tai padaryti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išeičiau iš darbo, jei man nebūtų pasiūlyta pilnatvės jausmą teikianti karjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat atnaujinu savo gyvenimo aprašymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stebiu darbo skelbimus, norėdamas sužinoti apie darbo galimybes už organizacijos ribų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laisvalaikiu skaitau knygas ir žurnalus susijusius su savo darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieškau karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių už organizacijos ribų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ėmuosi papildomų veiklų, kurios gerai atrodytų mano gyvenimo aprašyme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi, kad kiti žinotų apie mano padarytus darbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užtikrinu, kad mano vadovas žinotų apie mano pasiekimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kaip Jūs vertinate savo organizacijos vykdomą karjeros valdymą? Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių Jums labiausiai atitinkančiu atsakymo variantu**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku.	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje atliekant karjeros planavimą yra atsižvelgiama į kasmetinius veiklos vertinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje tiesioginis vadovas suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje vyksta formalūs karjeros aptarimai su padalinio/skyriaus vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje vyksta reguliarūs pokalbiai su vadovu arba mentoriumi apie karjeros galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje yra skiriamas didelis dėmesys darbo praturtinimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje suteikiamos įgūdžius ir kompetencijas lavinančios užduotys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje yra vertinamas darbuotojo potencialas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje vyksta pokalbiai apie karjerą su žmogiškųjų išteklių specialistais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje yra rengiami seminarai kuriuose yra aptariamos karjeros galimybės organizacijos viduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizacijoje yra sudaromi asmeniniai tobulėjimo planai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje yra užtikrinamas paveldėjimo planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje karjeros sprendimai yra priimami atsižvelgiant į įgūdžių ir kompetencijų matricas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***Taip pat norėtume kai ką sužinoti apie Jus:***

**Jūsų amžius (įrašykite):**

\_\_\_\_\_

**Jūsų lytis:**

\_\_\_ Vyras

\_\_\_ Moteris

**Jūsų išsilavinimas:**

\_\_\_ Pagrindinis

\_\_\_ Vidurinis

\_\_\_ Profesinis

\_\_\_ Aukštasis neuniversitetinis

\_\_\_ Aukštasis universitetinis

**Specialybė (įrašykite):**

\_\_\_\_\_

**Įmonės kurioje dirbate dydis:**

\_\_\_ Iki 10 darbuotojų

\_\_\_ Iki 50 darbuotojų

\_\_\_ iki 250 darbuotojų

\_\_\_ Daugiau negu 250 darbuotojų

**Šeiminė padėtis:**

\_\_\_nevedęs (-usi)

\_\_\_vedęs / ištekęjusi

\_\_\_išsiskyręs (-usi)

\_\_\_kita