

Violeta RAPUANO

DAKTARO DISERTACIJA

**KARJEROS VYSTYMAS
ORGANIZACIJOSE TAIKANT
KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ
SYSTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)**
VILNIUS, 2024



Mykolas Romeris
universitetas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Violeta Rapuano

KARJEROS VYSTYMAS ORGANIZACIJOSE
TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ
SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS

Mokslo daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2024

Mokslo daktaro disertacija rengta 2020-2024 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Andrius Valickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Inga Minelgaitė (Islandijos universitetas, Islandija, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2024 m. gruodžio 5 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

PADEKA

Nuoširdžiai dėkoju savo moksliniam vadovui prof. dr. Andriui Valickui už nuolatinę paramą, skatinimą, pagalbą, vertingus patarimus ir kantrybę viso disertacijos rašymo proceso metu.

Taip pat norėčiau padėkoti savo recenzentėms prof. dr. Irenai Bakanauskienei ir prof. dr. Ligitai Šimanskienei už jų konstruktyvias pastabas, kurios padėjo pagerinti šio darbo kokybę.

Taip pat padėką norėčiau skirti prof. dr. Agotai Giedrei Raišienei, kurios rūpestį ir palaikymą jaučiau visų doktorantūros studijų metu.

Šią disertaciją skiriu savo vyrui Manolo ir sūnams Marijui ir Jokūbui, kurie buvo mano stiprybės šaltinis. Jų meilė ir parama padėjo man įveikti visus iššūkius ir pasiekti šį ilgai siektą tikslą.

TURINYS

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
LENTELIŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	12
1. KARJEROS VYSTYMAS KOMPLEKSIŠKUMO APLINKOJE: TEORINIAI ASPEKTAI.....	19
1.1. Karjeros ir karjeros vystymo sampratų analizė ir interpretacijos	19
1.2. Karjeros vystymo modelių analizė.....	25
1.2.1. Karjeros konstravimo modelis	25
1.2.2. Chaoso karjeros modelis.....	27
1.2.3. Planuojamo atsitiktinumo modelis.....	32
1.2.4. Daugiapakopis organizacinės karjeros vystymo modelis	34
1.2.5. Psichologinio kontrakto modelis	38
1.2.6. Talentų karjeros vystymo teorinės prielaidos.....	45
1.3. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teoriniai principai	49
1.3.1. Sistemų paradigma organizacijų vadyboje	49
1.3.2. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorijos nuostatos.....	54
1.3.3. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorijos aktualumas ir reikšmė vadyboje.....	60
1.4. Karjeros vystymo iššūkiai kompleksiškoje aplinkoje	64
1.4.1. Individualios karjeros vystymo iššūkiai ir sprendimų galimybės.....	64
1.4.2. Organizaciniai karjeros vystymo iššūkiai ir sprendimų galimybės.....	69
1.5. Teorinis karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškus adaptyviųjų sistemų teorinius principus	74
2. KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS TYRIMO METODOLOGIJA	86
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas ir tyrimo dizainas.....	86
2.2. Kokybinio tyrimo metodikos sudarymas ir interviu organizavimas	88
2.3. Kiekybinio tyrimo metodikos sudarymas.....	96
2.3.1. Žvalgomasis tyrimas	96
2.3.2. Anketinės apklausos organizavimas	101
3. KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	108
3.1. Kokybinio tyrimo - ekspertų interviu rezultatai.....	108
3.1.1. Karjeros vystymo sistemos reikšmė organizacijoje	108
3.1.2. Karjeros vystymo sistemos struktūra ir procesai.....	112

3.1.3. Psichologinio kontrakto vertinimo analizė.....	123
3.1.4. Talentų karjeros vystymo analizė.....	133
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	136
3.2.1. Karjeros siekių pobūdis ir atsakomybės priskyrimas už karjeros vystymą.....	136
3.2.2. Psichologinio kontrakto veiksnių vertinimas.....	140
3.2.3. Karjeros vystymo veiksnių ir jų sąsajų analizė.....	155
3.2.4. Karjeros vystymo veiksnių struktūrinių lygčių modeliavimas.....	158
3.3. Empirinių tyrimų rezultatų aptarimas	164
IŠVADOS.....	175
REKOMENDACIJOS.....	181
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	183
PRIEDAI.....	202
SANTRAUKA.....	214
MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS.....	236
SUMMARY	238

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Adaptacijos erdvė - tai kompleksiškų adaptyviųjų sistemų veikimo režimas, kuriame yra palaikomas reikalingas sistemos kompleksiskumo lygmuo, įgalinantis pasiekti optimaliausias sąlygas saviorganizacijai (Gell-Mann, 1994; Uhl-Bien, Arena 2017).

Agentai – tai kompleksiškas adaptyviausias sistemas sudarantys pusiau autonomiški ir heterogeniški veikėjai, kurie tarpusavyje sąveikauja, derinasi vieni prie kitų, agreguojasi (jungiasi), mokosi iš patirties ir adaptuojasi (Holland, 1996).

Chaotiška sistema – tai tokia sistema, kuri pasižymi didžiausiu neapibrėžtumo lygmeniu, o joje susiformuojančių priežasties ir pasekmės ryšių nustatyti iš esmės neįmanoma (Jucevičius, 2017).

Dinamiškas mokymosi karjerai procesas – kompleksiškų adaptyviųjų sistemų veikimo principais paremtas darbuotojų karjerai naudingas mokymosi organizacijoje procesas, skatinantis adaptyviusius, intelektualinius bei kūrybinius darbuotojų resursus.

Emergencija (angl. *emergency*) arba **kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas** - tai naujas sistemos būvis, bendras sistemos lygmens elgsenos šablonas, susiformuojantis dėl lokaliai vykstančios agentų sąveikos (Holland, 1996).

Karjera – tai progresyvi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbinių ir su jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant darbo santykius su organizacijomis (Valickas, 2011).

Karjeros adaptyvumas – psichosocialinis konstruktas, atskleidžiantis asmens gebėjimus įveikti karjeros planavimo sunkumus, tinkamai reaguoti į pokyčius, prisitaikyti prie naujų sąlygų ir pan. (Savickas, 2005).

Karjeros atsparumas – gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, atsitiesti po karjeros nesėkmių ir įveikti karjeros kliūtis (Greenhaus, Callanan, 2006; Abu-Tineh, 2011).

Karjeros kapitalas – tai asmens profesinio gyvenimo eigoje kuriama ir kaupiama vertė, kurią sudaro žinios, kompetencijos, socialiniai ir profesiniai ryšiai (DeFillippi, Arthur, 1994; Suutari, Mäkelä, 2007).

Karjeros potencialas (darbumas) – tai asmens gebėjimas ir galimybės sukurti, palaikyti bei iš naujo konstruoti darbinius vaidmenis laiko tėkmėje (Van der Heijden et al., 2016). Karjeros potencialas apima asmens resursus, įgalinančius palaikyti karjeros tęstinumą kompleksiškoje darbo rinkos aplinkoje.

Karjeros ištekliai – tai resursai, kurie padeda siekti karjeros tikslų ir sąlygojantys karjeros sėkmę. Tai gali būti žinių, įgūdžių, aplinkos, motyvaciniai resursai bei karjeros vystymo elgsena (Hirschi, 2012).

Karjeros vystymas – tai individo darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, realizavimo procesas, vykstantis individo gyvenimo ir organizaciniame kontekstuose, pagrįstas individo poreikiais, gebėjimais, iniciatyva ir tikslais bei palaikomas organizacijos, siekiant visoms suinteresuotoms šalims priimtinių tikslų (Valickas, 2011). Karjeros vystymo sąvoka, lyginant ją su karjeros valdymu, atspindi ir akcentuoja organišką požiūrį į karjeros reiškinius.

Karjeros vystymo sistema – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo politika bei praktika, nukreipta į darbuotojų darbinių patirčių įvairinimą, pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones, vykdoma organizaciniame lygmenyje, atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant organizacijos ir darbuotojų ilgalaikius tikslus (Valickas, 2011).

Kompleksiškos adaptyviosios sistemos – tai atviros sistemos, turinčios didelį skaičių heterogeniškų agentų, kurie besilaikydami konkrečių taisyklių spontaniškai prisiderina prie kitų agentų, suformuodami bendrą sistemos lygmens elgseną (Holland, 1998; Kauffman, 1995).

Neapibrėžtumo toleravimas – gebėjimas veikti neapibrėžtume, pripažįstant savo ribotumą kontrolei ir racionaliems sprendimams.

Nelinijškumas – sistemų savybė, pasireiškianti įeigos ir išeigos rezultatų (priežasties-pasekmės) neproporcingumu, kai dėl daugybės sąveikaujančių sistemą sudarančių elementų yra sunku nuspėti sistemos eigą.

Paaukštėjimas – darbuotojo paskyrimas į aukštesnio organizacijos valdymo lygio pareigas (Bakanauskienė, 2008).

Personalas – organizacijos darbuotojai, vertintini kaip vieni iš organizacijos išteklių, kuriuos galima panaudoti siekiant organizacijų tikslų (Jagminas, Piktornaitė, 2009).

Personalas valdymas – tam tikrų kompetencijų reikalaujanti specializuota valdymo veiklos sritis, kurios paskirtis yra aprūpinti organizaciją reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties darbuotojais bei užtikrinti jų efektyvų darbą ir išlaikymą (Bakanauskienė, 2008).

Planuojamas atsitiktinumas – karjeros modelis, kuriame akcentuojama, kad netikėti ir neplanuoti įvykiai gali suteikti naujų žinių ir karjeros galimybių. Vietoj įprastinės karjeros planavimo strategijos pabrėžiamas pasiruošimas netikėtumams ir neplanuotų įvykių generavimas (Krumboltz, 2009).

Postmodernizmas – XX a. pabaigoje gimęs intelektinis judėjimas, kuriame akcentuojamas visuomenės susietumas, hierarchinių struktūrų nykimas, decentralizuotas valdymo struktūrų įsigalėjimas, pliuralizmas ir pozityvizmo, kaip moderniojo pasaulio pažinimo įrankio, kritika.

Psichologinis kontraktas – tai psichologinio pobūdžio neformalus ir nerašyti abiejų darbo šalių susitarimai, kuriuos atspindi abipusiai lūkesčiai.

Saviorganizacija – tai kompleksiškų adaptyviųjų sistemų procesas, kurio metu, nesant jokiai išorinei įtakai, susikuria naujos sistemos struktūros, šablonai ar savybės (Goldstein, 1994).

Sistemos adaptyvumas – tai kompleksiškų adaptyviųjų sistemų savybė, pasireiškianti, kai agentai derinasi vieni prie kitų siekdami padidinti savo sėkmės galimybes sistemoje.

Žmogiškasis kapitalas – tai asmens žinios, įgyti įgūdžiai, išsilavinimas, įgimti sugebėjimai, patirtis, nuostatos, elgsena, intelektas, kūrybingumas, verslumas, motyvacija, inovatyvumas, išvalgos, sukaupta patirtis, fizinė, emocinė ir psichinė sveikatos būklė, energija, orientacija aplinkoje, gebant savo žinias ir įgūdžius tinkamai ir laiku panaudoti, bei kitos asmens savybės, leidžiančios kurti asmeninę, socialinę ir ekonominę gerovę (Potelienė, Tamašauskienė, 2014).

Žmogiškieji ištekliai – tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, konkurenciniam pranašumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą (Gižienė, Račelienė, 2012; Jagminas, Piktornaitė, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – strateginę reikšmę turinti organizacijų veiklos sritis, kuria sistemingai valdomi žmogiškieji organizacijos ištekliai. Remiamasi požiūriu, kad žmogiškieji ištekliai yra vertingiausias organizacijos kapitalas siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir didinant konkurencinį pranašumą (Bakauskienė, 2008; Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Vyrauja organiškasis požiūris į darbuotojus kaip unikalius išteklius (Jagminas, Piktornaitė, 2009).

Vartojami sutrumpinimai:

KAS - kompleksiškos adaptyviosios sistemos

PK – psichologinis kontraktas

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas

ŽI - žmogiškieji ištekliai

GR – grįžtamasis ryšys

PFA – patvirtinančioji faktorinė analizė

SLM – struktūrinių lygčių modeliavimas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Atraktorių trajektorijos	30
2 pav. Daugiapakopis organizacinės karjeros vystymo modelis	37
3 pav. Atviros organizacijos sistemos modelis	52
4 pav. Kompleksiškumo lygiai	61
5 pav. Karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškus adaptyviųjų sistemų teorinius principus	77
6 pav. Empirinio tyrimo loginė struktūra	87
7 pav. Kokybiniame tyrime analizuojamos teorinio modelio dimensijos	89
8 pav. Kiekybiniame tyrime analizuojamos teorinio modelio dimensijos	96
9 pav. Teorinių dimensijų sąsajų schema	106
10 pav. Karjeros vystymo sistemos įrankiai ir procesai	121
11 pav. Atsakomybės už karjeros vystymą pasiskirstymas	122
12 pav. Socialinių-demografinių charakteristikų poveikis karjeros siekiams	137
13 pav. Atsakomybės už karjeros vystymą pasiskirstymas	139
14 pav. Karjeros lūkesčių vertinimas	141
15 pav. Karjeros vystymo veiksnių vertinimas	156
16 pav. Tiriamojo modelio diagrama	160
17 pav. Karjeros veiksnių struktūrinių lygčių modelis	164
18 pav. IT ir finansų sektoriaus organizacijoms adaptuotas karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškus adaptyviųjų sistemų teorinius principus	166

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mąstymo skirtumai pagal sistemos tipą.....	31
2 lentelė. Senojo ir naujojo psichologinio kontrakto palyginimas.....	42
3 lentelė. Psichologinio kontrakto tipai	43
4 lentelė. Ekspertų interviu klausimų kategorijos pagal dimensijas ir klausimų pavyzdžiai	92
5 lentelė. Ekspertų kompetenciją pagrindžianti charakteristika ir interviu informacija	93
6 lentelė. Interviu transkripcijų informacija	94
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas.....	103
8 lentelė. Ekspertų apibrėžtos karjeros vystymo sistemos organizacijoje vertės	108
9 lentelė. Ekspertų karjeros sampratos charakteristika	112
10 lentelė. Organizacijose įgyvendinami karjeros keliai	116
11 lentelė. Darbuotojų lūkesčių tendencijų kategorijos.....	128
12 lentelė. Darbdavių lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu.....	132
13 lentelė. Karjeros siekių pobūdžio pasiskirstymas.....	136
14 lentelė. Atsakomybės už karjeros vystymą priskyrimo pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų.....	139
15 lentelė. Svarbiausi ir organizacijoje mažiausiai patenkinami darbuotojų karjeros lūkesčiai	142
16 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių svarbos vertinimo skirtumai siekiančių ir nesiekiančių karjeros grupėse	143
17 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimo skirtumai priklausomai nuo karjeros siekių.....	144
18 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių vertinimo svarba pagal lytį	144
19 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje skirtumai pagal lytį.....	145
20 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal amžių	145
21 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai skirtingose amžiaus grupėse.....	146
22 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal darbo organizacijoje trukmę.....	146
23 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai pagal darbo trukmę.....	147
24 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal organizacijos dydį	147
25 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai pagal organizacijos dydį.....	148
26 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal išsilavinimą	149
27 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje skirtumų vertinimai pagal išsilavinimą.....	151
28 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių vertinimo svarbos skirtumai priklausomai nuo darbo organizavimo modelio.....	152

29 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai priklausomai nuo darbo organizavimo modelio.....	153
30 lentelė. Karjeros veiksnių skirtumai lyties atžvilgiu.....	156
31 lentelė. Karjeros veiksnių skirtumai pareigų atžvilgiu.....	157
32 lentelė. Karjeros veiksnių skirtumai karjeros siekių atžvilgiu	157
33 lentelė. Tiriamų konstruktyvų teiginių skaičius	159
34 lentelė. Modelio veiksnių ryšiai ir svoriai.....	162

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	202
2 priedas. Kokybinio tyrimo anketa.....	211
3 priedas. Karjeros siekių vertinimas pagal socialines – demografines charakteristikas.....	212

ĮVADAS

Aktualumas. Pastaruoju metu žmogiškieji ištekliai tampa bene svarbiausiu organizacijų konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypatingai tose organizacijose, kurių veiklos rezultatus reikšmingai sąlygoja darbuotojų intelektualiniai, socialiniai ir kūrybiniai resursai (Colbert, Kurucz, 2011; Ellitan, 2020; Collins, 2022). Dėl to žmogiškųjų išteklių valdymas įgauna vis didesnę reikšmę organizacijų valdyme. Tinkamai modeliuojama žmogiškųjų išteklių valdymo sistema įgalina organizacijas lengviau pasiekti strateginius tikslus (Albrecht ir kt., 2015), sėkmingiau konkuruoti dėl aukštos vertės žmogiškųjų resursų (Kaliannan ir kt., 2023) ir paskatina organizacijos žmogiškojo kapitalo vystymą (Chen ir kt., 2021). Organizacijų galimybės pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus didele apimtimi priklauso nuo to, kokią vertę jos gali pasiūlyti būsimiems ir esamiems darbuotojams. Viena iš organizacijų teikiamų galimybių darbuotojams – tai tinkamų sąlygų jų karjeros plėtrai sudarymas.

Darbuotojų karjeros vystymas, kaip sudėtinė žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, yra ta organizacijų valdymo sritis, kuri gali paskatinti ne tik talentingų darbuotojų pritraukimą ar išlaikymą (Ali ir kt., 2019; Salleh ir kt., 2020), bet kartu ir lengvesnę organizacijų adaptaciją neapibrėžtumo kontekste. Darbuotojų karjeros vystymo sistema integruoja įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus ir priemones, skirtas paremti darbuotojų karjeros plėtrą organizacijoje. Tai, ar karjeros vystymo sistema funkcionuos tinkamai ir ar joje bus sudarytos sąlygos darbuotojų ir organizacijos interesams patenkinti, reikšmingai priklauso nuo to, kokiais valdymo principais ir požiūriais yra vadovaujamosi projektuojant sistemą. Klasikiniu vadybos požiūriu, organizacijas kaip socialines sistemas, galima pakankamai sėkmingai valdyti ir numatyti šių sistemų vystymosi rezultatą gerai žinant sistemas sudarančius elementus ir jų tarpusavio sąsajas, o organizacijų aplinka gali būti kontroliuojama ir prognozuojama (Rapuan, Valickas, 2021). Tai reiškia, kad turint pakankamą kompetenciją, tokios sistemos gali būti sėkmingai valdomos pasitelkiant analizę, prognozavimą, planavimą ir kontrolę. Ilgą laiką tradicinis požiūris į organizacijas ir jų valdymą buvo paplitęs vadybos teorijose ir buvo įprasta organizacijų valdymo praktika, nes organizacijų veiklos aplinka buvo pakankamai stabili, nuspėjama, o svarbiausi organizacijoms įtaką darantys veiksniai buvo žinomi arba nesunkiai prognozuojami (Jucevičius, 2017). Tačiau pastaruoju metu tiek teoriniame, tiek praktiniame vadybos diskurse vis dažniau diskutuojama apie tai, kad klasikiniai organizacijų valdymo būdai dažnai ne tik, kad nepasiekia tikslų, bet kartais sukelia nepageidaujamus padarinius. Tokia situacija yra aiškinama tuo, kad dabartiniu metu organizacijos susiduria su kompleksiškais reiškiniais, kurių neįmanoma paaiškinti ir valdyti tradiciniais metodais (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014).

Supaprastintas požiūris į socialinę sistemą ir jos išorinę aplinką pastebimas ir tradiciniuose karjeros vystymo modeliuose. Karjeros modeliai, kurie rėmėsi sistemų stabilumo, nuspėjamumo ir kontrolės prielaidomis, tinkamai veikė lėtos kaitos aplinkoje, kai organizacijos prisiimdavo atsakomybę už darbuotojo karjeros planavimą, darbo santykiai buvo ilgalaikiai, o darbuotojų karjeros trajektorijos buvo linijinės ir dažnai

besitęsiančios ilgus metus toje pačioje organizacijoje (Baruch, 2004; Baruch, Rousseau, 2019). Tačiau reikia pripažinti, kad šiandien tiek pats karjeros reiškinys, tiek karjeros vystymo procesas ir karjeros vystymo aplinkos tapo sunkiau nuspėjamos ir kontroliuojamos. Karjeros vystymo kontekstas yra veikiamas daugybės pasaulyje vykstančių procesų, tokių kaip technologinio proveržio sukelta darbo skaitmenizacija ir automatizavimas, perteklinė informacija ir greita jos kaita, organizacijų struktūriniai persitvarkymai, globalios darbo rinkos, virtualaus darbo išsialėjimas, globalių karjeros galimybių atsivėrimas ir pan. (Arntz ir kt., 2016; Hirschi, 2018). Šie reiškiniai sukuria nestabilią karjeros vystymo aplinką, kurioje greitai nyksta ir atsiranda naujos profesijos, kinta darbo reikalavimai ir reikalavimai profesinėms kompetencijoms, atsiranda poreikis nuolatiniam mokymuisi, organizacijoms trūksta kompetentingų darbuotojų, o individai patiria nesaugumą ir neužtikrintumą dėl darbinės ateities.

Manytina, kad kompleksiškoje karjeros aplinkoje reikalingos tokios karjeros vystymo strategijos bei mąstymo modeliai, kurie atitiktų laikmečio aktualijas. Šiandien prasmingiau kalbėti apie darbuotojų karjerą ir jos vystymą, ne kaip apie hierarchinį konceptą ir organizacijos valdomą ir kontroliuojamą vyksmą, bet dinamišką procesą, kai darbuotojai per įvairias organizacijos teikiamas mokymosi patirtis plečia savo karjeros potencialą, žinių, įgūdžių, elgsenų pavidalu, o organizacijos ši nematerialųjį turtą panaudoja kaip adaptacinį ir kūrybinį potencialą kompleksiškoje aplinkoje. Atsiranda poreikis lanksčioms ir organiškoms struktūroms bei procesams, skatinantiems dinamišką darbuotojų karjeros vystymo procesą. Taigi, siekiant sukurti lanksčią ir adaptyvią karjeros vystymo sistemą reikalingas toks teorinis ir metodologinis pagrindas, kuris paaiškintų šiuolaikinių karjeros reiškinų prigimtį ir paklotų pagrindus dabartinės karjeros aktualijas atliepiančiai karjeros vystymo sistemai.

Šioje disertacijoje laikomasi prielaidos, kad tinkamas teorinis ir metodologinis pagrindas karjeros reiškiniams paaiškinti bei vystyti galėtų būtų kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorija (KAS). KAS yra dinamiškos sistemos, pasižyminčios nelinijiniais ryšiais ir gebančios savaime, be išorinės kontrolės, persitvarkyti taip, kad geriau prisitaikytų prie aplinkos. Tai organinės, nuolat kintančios, savaime besiorganizuojančios struktūros, kurių optimalus gyvavimo ir adaptacijos būvis pasiekiamas spontaniškai, be griežto kontroliuojančio centro (Uhl-Bien ir kt., 2007; Arévalo, Espinoza, 2015). Teorija tapo ypač aktuali dabartiniu laikmečiu, kai daug diskutuojama apie tai, kad verslo aplinkoje išsivyravus neapibrėžtumui ir sparčiai kaitai, tradiciniai hierarchiniai organizacijų valdymo būdai nėra veiksmingi. Atsiranda poreikis lanksčioms organizacinėms struktūroms ir procesams, kurie įgalina greičiau reaguoti į išorinius poveikius, persitvarkyti ir adaptuotis prie kompleksiškos aplinkos. Manoma, kad KAS teorija padeda geriau suprasti kompleksiškos prigimties reiškinius su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos, o KAS principų integravimas valdymo srityje gali padidinti organizacijų lankstumą, atsparumą ir adaptyvumą. Dėl šios priežasties KAS teorija sulaukė daug dėmesio ir moksliniame diskurse teorija dažnai įvardijama kaip naujoji organizacijų valdymo paradigma (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014; Sapir, 2019).

Taigi, atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikiniai karjeros reiškiniai savo prigimtimi yra panašesni į kompleksiškas, o ne nuspėjamas ir paprastas sistemas, ir siekiant karjeros

sistemoje sukurti lankstesnes bei kintančiai aplinkai adaptyvesnes struktūras ir procesus, KAS principų taikymas darbuotojų karjeros vystymo sistemų modeliavimui yra itin aktualus. Manytina, kad modeliuojant dinamišką darbuotojų karjeros vystymo procesą pagal KAS teorines prielaidas sukuriamos sąlygos darbuotojų karjeros potencialo plėtrai ir kartu lengvesnei organizacijų adaptacijai kompleksiškoje veiklos aplinkoje.

Temos iširtumas. Karjera ir karjeros vystymas, kaip tarpdalykinis tyrimų objektas, yra plačiai tyrinėjamas pasauliniame moksliniame diskurse. Karjeros sampratos kaitą ir naujas karjeros koncepcijas įvedė bei tyrinėjo tokie mokslininkai, kaip D.M. Rousseau ir M.B. Arthur (1996), M.L. Savickas (2002, 2005), D.T. Hall (1996), L.A. Mainiero, S.E. Sullivan (2005), M.B. Arthur ir kt. (1995), J. Arnold ir C. Jacson (1997), A. De Vos ir kt. (2020), R.G. Pryor, J.E. Bright (2014). Organizacijų karjeros vystymo sistemas nagrinėjo M. Peiperl, Y. Baruch (1997), F.F. Craig ir D.T. Hall (2006), M. Lips-Wiersma, D.T. Hall (2007), M. Clarke (2013), K.S. McDonald ir L.M. Hite (2005), A. De Vos, B.I. Van der Heijden (2017). Sisteminių požiūrį karjeros vystymo srityje taikė ir analizavo W. Patton ir M. L. McMahon (2014), Y. Baruch ir D.M. Rousseau (2019), A. De Vos ir B.I. Van der Heijden (2017). Karjeros vystymą sisteminiu požiūriu tvarumo kontekste analizavo B.I. Van der Heijden ir A. De Vos (2015), A. De Vos ir kt. (2020), B. Van der Heijden ir kt. (2020).

Karjeros vystymo tematika įvairiais aspektais domina ir Lietuvos mokslininkus. L. Jovaiša (1998), T. Jovaiša ir R. Orenienė (2003) nagrinėjo karjeros klausimus profesinio orientavimo kontekste. Karjeros projektavimo ir karjeros specialistų veiklos klausimus edukologijos mokslų kontekste tyrinėjo K. Pukelis (2003), I. Gasiancienė ir A. Railienė (2020). Darbuotojų ir organizacijų interesų derinimo problematiką tyrinėjo R. Čiutienė (2006). N. Petkevičiūtė (2006, 2007, 2013) nagrinėjo organizacinę bei individualiąją karjeros vystymo perspektyvą bei vadovų karjeros aktualijas. J. Adomaitienė ir I. Zubrickienė (2011) tyrinėjo karjeros planavimo aspektus bei karjeros kompetencijas. Individualios karjeros vystymo modelius ir aktualijas tyrinėjo A. Dromantaitė (2012), R. Korsakienė ir R. Smaliukienė (2014). Moterų karjeros problematikos klausimus analizavo I. Matonytė (2002), A. Valackienė (2003), A. Dromantaitė-Stancikienė ir Z. Gineitienė (2010). Karjeros vystymo sistemą valstybės tarnyboje tyrinėjo A. Valickas (2011) bei A. Valickas ir V. Gražulis (2010). V. Rosinaitė (2010) analizavo karjeros sampratos konstravimo aspektus. Į karjeros valdymo problematikas ir perspektyvas krašto apsaugos sistemoje gilinosi R. Raudeliūnas ir A. Valickas (2018). Šeimos ir karjeros derinimo klausimus analizavo I. Tandzegolskienė ir kt. (2016).

Šioje disertacijoje karjeros reiškinys ir karjeros vystymo procesas yra nagrinėjamas taikant kompleksišką adaptyviųjų sistemų teoriją. Galima pastebėti, kad KAS teorijos taikymas skirtingose organizacijų valdymo srityse yra ypač paplitęs ir aktualus tarp užsienio mokslininkų. M. Uhl-Bien ir R. Marion (2011), M. Uhl-Bien (2021), remdamosi KAS teorija, sukūrė kompleksiškos lyderystės modelį. M. C. Edson (2012), K. Werder ir A. Maedche (2018), J. Sapir (2019) taikė teorijos prielaidas projektų valdymo srityje. D. Snowden (2000; 2007) pagal kompleksiško laipsnį išskyrė ir aprašė

keturis sistemų tipus, reikalaujančius skirtingų valdymo priemonių. KAS teorija taikoma komandų valdymo (Turner ir kt., 2018; Ramos-Villagrasa ir kt., 2018; Srinivasan, Mukherjee, 2018), pokyčių valdymo (Dooley, 1997; Ford, 2008), organizacinio mokymosi (Chiva-Gómez, 2003; Mitleton-Kelly, Ramalingam, 2011; Chiva ir kt., 2014), inovacijų valdymo (Carlisle, McMillan, 2006; Inigo, Albareda, 2016), žmoniškųjų išteklių valdymo srityje (Colbert, Kurucz, 2011).

Analizuojant Lietuvos mokslininkų, taikančių KAS principus vadybos srityje, darbus, galima teigti, kad tai yra nauja tyrimų sritis Lietuvoje, nes panašių tyrimų nėra daug. Organizacijų vidinį ir išorinį kompleksiskumą analizavo G. Juzevičius (2017). Kompleksiskumo teorijos taikymo galimybes viešojo valdymo kontekste nagrinėjo V. Rakšnyš ir A. Valickas (2022). Žinių ekosistemas kaip kompleksiškas adaptyviąsias sistemas nagrinėjo G. Juzevičius ir kt. (2021). Kompleksiškas organizacines ekosistemas tyrė K. Grumadaitė ir G. Juzevičius (2022).

Kompleksiškumas karjeros tyrimuose vienu ar kitu aspektu taip pat analizuojamas tarp užsienio mokslininkų. Nagrinėjami įvairūs aspektai, susiję su dinamiškai kintančia ir neapibrėžta karjeros vystymo aplinka. Įvertinus tyrimus šioje srityje galima teigti, kad gana plačiai nagrinėjami globalizacijos, technologinės kaitos ir automatizavimo poveikiai karjeroms (Autor, 2015; Arntz ir kt., 2016; Hirschi, 2018; Stephani ir kt., 2021). Taip pat mokslininkai analizuoja kompleksiskumą individualiajame karjeros vystymo lygmenyje. D. P. Bloch (2005) pristatė kompleksiskumo, chaoso teorijos ir nelineinių sistemų principų taikymo galimybes aiškinant šiuolaikinės individų karjeros aktualijas. K.E. Mitchel ir kt. (1999), J.D. Krumboltz (2009), J. Akkermans ir kt. (2018) nagrinėjo nenumatytų įvykių įtaką individų karjeroms. R.G.L. Pryor, J.E.H. Bright (2011, 2014) taikė chaoso teoriją aiškinant šiuolaikinės karjeros realijas ir asmeninės karjeros vystymo strategijas. Vertinant mokslinius karjeros tyrimus, įvertinančius kompleksiskumo faktorių organizacijų karjeros vystymo srityje, galima konstatuoti, kad tokių tyrimų yra mažai. Paminėtini P. Gunz ir kt. (2002), kurie analizavo karjeros vystymo sistemas kompleksiskų sistemų požiūriu. G. Strunk (2009) analizavo karjeros reiškinio kaitą bei šiuolaikinėse karjerose vyraujančio kompleksiskumo poveikį strateginiam ŽIV valdymui.

Taigi, įvertinus karjeros vystymo tyrimus, integruojančius kompleksiskumo veiksnį, galima teigti, kad tokie tyrimai yra itin aktualūs, pastebimas augantis mokslininkų susidomėjimas šia sritimi. Šiuose tyrimuose karjeros mokslininkai siekia atsakyti į tokius klausimus: kokie iššūkiai identifikuojami kompleksiškoje karjerų vystymo aplinkoje ir kaip jie paveikia individų karjeras; kokie karjeros plėtros būdai ir strategijos yra aktualios kompleksiškoje aplinkoje; kaip galima būtų taikyti kompleksiskų sistemų principus vystant individualias karjeras. Vis dėlto, reikia pastebėti, kad karjeros vystymo kompleksiskų sistemų požiūriu tyrimai daugiausiai apsiriboja individualiais karjeros vystymo modeliais, siekiant nubrėžti gaires ir rekomendacijas asmeninei karjeros plėtrai. O egzistuojantys tyrimai, skirti organizacines karjeros sistemai, apsiriboja daugiau teorinėmis prielaidomis, o ne empiriniais tyrimais pagrįstomis išvadomis. Stokojama tyrimų, kuriuose būtų išsamiai analizuojami KAS principų taikymo galimybės organizacinėje karjeros vystymo sistemoje, siekiant sukurti šiuolaikišką, inovatyvų ir

lankstų bei empiriniais tyrimais pagrįstą darbuotojų karjeros vystymo modelį, atliepanti naujai besiformuojančius individų ir organizacijų poreikius. Atsižvelgiant į tyrimų poreikį minėtoje srityje, disertacijoje keliami aktuali **mokslinė problema**, formuluojama klausimu: kaip taikant kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorinius principus suformuoti darbuotojų karjeros vystymo sistemą, įgalinančią organizacijas lengviau adaptuotis kompleksiškos aplinkos kontekste?

Objektas. Darbuotojų karjeros vystymo sistema organizacijose.

Mokslinio tyrimo tikslas - remiantis kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorijos principais parengti karjeros vystymo modelį, įgalinantį organizacijas lengviau prisitaikyti ir išlaikyti konkurencingumą kompleksiškoje verslo aplinkoje bei spręsti joje kylančias žmoniškųjų išteklių valdymo problemas.

Siekiant išsiskelto tikslo, disertacijoje keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti aktualius karjeros vystymo modelius ir karjeros vystymo iššūkius aplinkos kompleksškumo kontekste bei analizei taikytinus kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorinius principus.
2. Įvertinus esminius karjeros modelių, kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorijos principus ir identifikavus karjeros pokyčius bei vystymo iššūkius parengti teorinį darbuotojų karjeros vystymo modelį.
3. Atlikti empirinius tyrimus, siekiant įvertinti teoriniame modelyje išskirtus karjeros veiksnius ir jų sąryšius.
4. Empirinių tyrimų rezultatų pagrindu įvertinti karjeros vystymo modelio, taikant kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorinius principus, pritaikomumą tiriose organizacijose.

Tyrimo metodai.

Disertacijoje buvo taikomi teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje disertacinio darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas ir sintezė. Remiantis šiais metodais siekta įvertinti karjeros vystymo modelius, identifiikuoti veiksnius, aktualius karjeros vystymui, išnagrinėti kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teoriją išskiriant esminius principus. Teorinis modeliavimas buvo taikomas rengiant teorinį karjeros vystymo modelį, kuriame identifiikuojami esminiai karjeros vystymo veiksniai ir jų tarpusavio sąsajos.

Empiriniams tyrimams pasitelkiama mišri tyrimo strategija, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Kokybiniam tyrimui pasitelktas pusiau struktūruotas interviu su žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertais, siekiant įvertinti teoriniame modelyje išskirtus konstruktus bei galimai papildyti modelį naujais veiksniais. Kokybiniai duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę ir kiekybinę turinio analizę. Antrajame empirinio tyrimo etape buvo taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas, kuris buvo skirtas patikrinti išskirtų teorinio modelio veiksmų raišką ir jų sąsajas. Kiekybiniai tyrimo duomenys buvo analizuojami pasitelkiant Microsoft Excel matematinę skaičiuoklę, SPSS statistinę programą bei SPSS AMOS programą, skirtą struktūrinių

lygčių modeliavimui. Empirinių tyrimų rezultatų aptarimui ir išvadų rengimui taikytas lyginamosios analizės ir apibendrinimo metodai.

Disertacijos mokslinę vertę ir naujumą apibūdina šie pagrindiniai aspektai:

- Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorija tarptautiniu moksliniu mastu pripažintina kaip pažangus teorinis ir metodologinis pagrindas dabartinio laikmečio iššūkių analizei. Disertacijoje pristatomas KAS principų taikymas darbuotojų karjeroms iki šiol tarptautiniame moksliniame kontekste nėra plačiai nagrinėtas, o Lietuvoje tokių tyrimų apskritai nėra. Išanalizavus individų ir organizacijų lygmenų karjeros vystymo iššūkius bei kryptis ir išgryninus karjeros vystymo veiksnius, pagrindžiamas KAS teorijos, kaip tinkamo teorinio ir metodologinio pagrindo, taikymas sprendžiant darbuotojų karjeros vystymo iššūkius.
- Išsamiai išanalizavus karjeros vystymo kontekste vyraujančią kompleksiskumą, nubrėžiamos naujos karjeros vystymo gairės ir kryptys individų ir organizacijų karjeros vystymo lygmenyse.
- Teoriniu, metodologiniu ir empiriniu požiūriu pagrindžiamas naujas karjeros vystymo reiškinys – dinamiškas mokymosi karjerai procesas.
- Remiantis struktūrinių lygčių modeliavimu, išgryninami kompleksiškoje aplinkoje reikšmingi individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo veiksniai, įvertinami jų svoriai bei tarpusavio prognostiniai ryšiai.

Praktinė disertacijos rezultatų reikšmė.

- Empirinių tyrimų pagrindu adaptuotas karjeros vystymo modelis, taikant KAS principus gali būti praktiškai pritaikytas IT ir finansų sektoriaus organizacijoms bei panašaus profilio organizacijose, kuriose vyrauja aukštas technologinis ir inovacijų diegimo lygmuo, o darbuotojams keliami aukšti profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Modelyje išskirtų ir empiriškai patikrintų karjeros vystymo veiksmų taikymas gali padėti optimizuoti darbuotojų karjeros vystymą procesą taip, kad jis sudarytų sąlygas organizacijoms lengviau prisitaikyti ir išlaikyti konkurencingumą kompleksiškoje verslo aplinkoje.
- Sukurtas teorinis modelis, tyrimo metodika ir instrumentarijai kaip metodologinis įrankis gali būti taikomas ir kitose organizacijose, siekiant geriau suprasti šiuolaikinius karjeros vystymo reiškinius, jų tarpusavio sąveikas bei jų optimizavimo galimybes kompleksiškoje sąlygomis.
- Atsižvelgiant į tai, kad karjera yra svarbi kiekvieno dirbančio individo gyvenimo dalis, disertacijoje formuluojamos idėjos gali pasitarnauti kaip praktinės įžvalgos kiekvienam žmogui, siekiančiam kurti prasmingą darbinio gyvenimo modelį.
- KAS principų adaptavimas karjeros vystymo srityje įgalina išryškinti individualius ir organizacinius veiksnius, kurie yra svarbūs asmenų karjeros tęstinumui palaikyti. Todėl tyrimo rezultatai galėtų turėti praktinės reikšmės siekiant darnios visuomenės plėtros tikslų, vienas kurių yra aukštos vertės žmogiškasis kapitalas. Galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas nemaža dalimi priklauso tiek

nuo pačių visuomenės narių individualių pastangų kurti prasmingą profesinį gyvenimą, tiek ir nuo kitų sistemų, kurių ribose vystomos karjeros, įtakų. Taigi, disertacijoje pristatyti aktualūs karjeros veiksniai gali pasitarnauti kuriant atsparesnes asmenų karjeras aplinkos kompleksiško akivaizdoje, kas, savo ruožtu, sukuria prielaidas individų karjeros tvarumui, o kartu ir darnesniai visuomenės vystymuisi.

Disertacinio darbo ribotumai.

1. Disertacijoje darbuotojų karjerų vystymas yra analizuojamas per kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijos perspektyvą. Analizės pagrindu pasitelktas kompleksiškos adaptyvios sistemoms būdingas saviorganizacijos procesas ir jį sąlygojantys veiksniai. Nors disertacijoje ir analizuojami, tačiau į modelį neįtraukiami tokie KAS principai kaip nelinijinė dinamika. Nelinijinės dinamikos principo taikymas karjeros reiškiniams aiškinti galėtų būti įvertintas tolimesniuose tyrimuose.
2. Karjera kaip tyrimo objektas yra tarpdisciplininė mokslo sritis, integruojanti psichologijos, sociologijos, vadybos, ekonomikos ir kitų socialinių mokslų tyrėjų mokslinius interesus. Šioje disertacijoje apsiribojama vadybos mokslo kontekste aktualiais karjeros reiškinio aspektais bei įtraukiami kai kurie psichologijos mokslo srities elementai, kurie yra reikšmingi mokslinio tyrimo tikslui pasiekti.

Darbo struktūra ir apimtis.

Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys (teorinė, metodologinė ir empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 201 p., 18 paveikslų, 34 lentelės ir 3 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 378 šaltiniai.

Pirmojoje disertacijos darbo dalyje pateikiama karjeros reiškinio bei karjeros vystymo sampratų apžvalga, nagrinėjami individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo modeliai. Įvertinamas individualiajame ir organizaciniame karjeros vystymo lygmenyje identifikuojamas kompleksiškas, išgryninamos karjeros vystymo kryptys. Pristatoma kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorija, išskiriami teorijos principai, reikšmingi karjeros vystymo sistemos modeliavimui kompleksiško kontekste. Parngiamas teorinis karjeros vystymo modelis, suformuotas pagal kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorinius principus. Antrojoje dalyje pagrindžiama tyrimo metodika: aprašomi ir pagrindžiami tyrimo metodai, pristatomi tyrimo instrumentai bei tyrimų organizavimo procedūros. Trečiojoje disertacijos dalyje pateikiama kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų analizė, kurios pagrindu įvertinamas karjeros vystymo modelio pritaikomumas tirtose organizacijose.

1. KARJEROS VYSTYMAS KOMPLEKSIŠKUMO APLINKOJE: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Karjeros ir karjeros vystymo sampratų analizė ir interpretacijos

Žodis „karjera“ kildinamas iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią. Karjeros reiškinys, kaip mokslinis tyrimų objektas, domina įvairių mokslo sričių (psichologijos, edukologijos, sociologijos, vadybos) tyrėjus. Karjera yra tarpdalykinis tyrimų objektas, apimantis skirtingus analizės lygmenis (mikro ir makro) bei įvairias teorines perspektyvas. Istoriniu požiūriu galima išskirti tam tikras karjeros sąvokos konstravimo tendencijas, kurios sąlygojo karjeros sampratos kaitą. Atsižvelgiant į tai galima identifikuoti tris karjeros sampratos raidos etapus (Rosinaitė, 2010; Akkermans ir kt., 2021): 1) XX a. pirmoji pusė - profesinio orientavimo samprata; 2) XX a. antroji pusė – organizacinė karjera (tradicinė samprata); 3) XX a. pab. – XXI a. – individuali karjera.

Pirmąją karjeros sampratos raidos periodą sąlygojo XX a. pirmoje pusėje po pramonės revoliucijos vykę spartūs ekonominiai ir socialiniai pokyčiai. Tuo metu vystėsi naujos pramonės šakos, plėtojosi industrializacijos, urbanizacijos, migracijos procesai, kurie paskatino didesnę profesinių pasirinkimų įvairovę. Atsirado daug naujų darbo vietų, tad žmonės turėjo daugiau galimybių pasirinkti profesiją, tačiau to nebuvo lengva padaryti, nes informacija apie profesines veiklas tapo labai plati ir sudėtinga. Dėl šios priežasties radosi poreikis profesinio orientavimo įrankiams ir paslaugoms (Rosinaitė, 2010).

Karjera, kaip profesinio orientavimo samprata, rėmėsi prielaida, kad tinkamą profesiją pasirinkti padeda individo bruožų atitailymas profesijai ar darbo vietai. Šio požiūrio į karjerą, kaip į vienkartinį profesijos pasirinkimą, formavimą ir išgalėjimą paskatino profesinio orientavimo pradininkas F. Parsonas. Jo manymu tinkamai profesijai pasirinkti reikalinga remtis trimis principais: 1) pažinti save; 2) pažinti profesiją; 3) suderinti. Galima teigti, kad Parsono teorija, vėliau pavadinta bruožų ir faktorių teorija (angl. *trait and factor theory*), remiasi momentiniu suderinimo principu bei prielaida, kad darbo rinka, kaip ir individo asmeninės savybės laikui bėgant nekinta. To laikmečio karjeros tyrimų fokusas buvo gana ribotas, o pačios teorijos persismelkusios pozityvizmo idėjomis (McMahon, 2002), manant, kad sėkmingos karjeros pasirinkimo procesą galima racionalizuoti pasitelkus objektyvius, logiškus, išmatuojamus instrumentarius. Karjera buvo suprantama siaurai, kaip vienkartinis pasirinkimas žmogaus gyvenime, neatsižvelgiant į platesnį kontekstą, kuriame karjera yra plėtojama.

Posūkis karjeros sampratos konstravimo procese įvyko po 1950-ųjų metų, kai pasirodė dvi įtakingos karjeros teorijos: Superio (1957) profesinės raidos teorija ir Hollando (1959) profesinių asmenybių tipų teorija. Šie darbai paskatino išplėsti karjeros koncepciją - nuo profesinio pasirinkimo iki karjeros, kaip proceso, sampratos. Tuo metu mokslinę literatūrą papildė „karjeros“ ir „karjeros vystymo“ terminai (Herr, 2001). Karjera šiame etape, panašiai kaip ir šiandien, traktuojama kaip visą darbingą žmogaus

gyvenimą trunkantis procesas. Šios teorijos analizavo individų karjeros interesus ir, skirtingai nuo Parsono įsivaizdavimo, karjerą aiškino kaip procesą, o ne vienkartinį profesijos pasirinkimą (Akermans ir kt., 2021). Pagrindinis tyrimų dėmesys buvo skirtas paruošti individus priimti „teisingą“ sprendimą dėl profesijos, kuris suteiktų ilgalaikį ir stabilų įsidarbinimą (Ginzberg, 1972). Taip pat išsiplėčia karjeros tyrimų laukas, analizuojami tokie aspektai kaip asmenybės tipų įtaka karjeros pasirinkimui, vyrų ir moterų karjerų skirtumai, sąsajos tarp asmenybių vystymosi ir karjeros plėtotės, karjeros brandos ir adaptabilumo konstruktai, mokymosi patirčių įtaką karjeros preferencijoms ir t.t. (Herr, 2001). Naujų teorijų pagrindu sukuriami nauji karjeros konstruktyvų vertinimo instrumentai, testai ir karjeros intervencijos.

Šiam karjeros sampratos etapui būdinga tai, kad karjera yra suvokiama per organizacijų prizmę, t. y., per individo santykius su įdarbinančia organizacija (Sullivan, Baruch, 2009). Todėl *tradicinė* karjera dar vadinama *organizacine* ar *biurokratine*. Šių sampratų radimąsi sąlygojo XX amžiaus šeštajame dešimtmetyje stambių, biurokratiinių organizacijų kūrimasis, naujų technologijų atsiradimas ir socialinės normos, kurios rėmė vyro, kaip šeimos maitintojo, vaidmenį (Sullivan, Crocitto, 2007).

Pirmąsias užuominas apie tradicinę karjerą galima rasti Weberio (1947) darbuose, kuriuose jis pristatė „idealiąją biurokratiją“ su aiškiai išreikšta valdžios hierarchija bei darbuotojų atrankos ir paaukštinimo mechanizmais, atsižvelgiant į technines kompetencijas. Organizacijos rūpinosi darbuotojais ir jų karjera suteikdamos mokymosi, tobulinimosi galimybes ir jų karjeros valdymą (Clarke, 2013). Į karjerą orientuotiems žmonėms buvo sudaromos sąlygos paaukštinimams. Tradicinis karjeros modelis rėmėsi ilgalaikiais santykiais tarp individo ir organizacijos, o karjera pasižymėjo linijine trajektorija stabilioje organizacinėje aplinkoje (Baruch, Rousseau, 2019). Darbuotojas įsipareigodavo būti lojalus ir gerai atlikti darbą, o mainais darbdavys pasirūpindavo jo gerove bei bene visą gyvenimą trunkančiu įdarbinimu (Valickas ir kt., 2015). Vertinčiausiems ir karjeros siekiantiems darbuotojams būdavo sudaromos sąlygos paaukštinimams, kitaip tariant organizacijos buvo linkusios užsiauginti darbuotoją. Karjeros sėkmė buvo matuojama objektyviais kriterijais - individo progresija organizacijos hierarchijoje, statusu ir kylančiu darbo užmokesčiu iki pat išėjimo į pensiją.

Organizacijos iš darbuotojų tikėjosi lojalumo ir atsidavimo, o mainais suteikdavo saugumą ir atverdavo galimybes vertikaliam karjeros keliui. Toks buvo nerašytinis susitarimas, t. y., tradicinis psichologinis kontraktas tarp darbuotojų ir organizacijų. Paternalistinio pobūdžio santykiai veikė pakankamai darniai stabilioje ir nuspėjamoje darbo aplinkoje. Tuo metu darbuotojai buvo laikomi organizacijos turtu, ištekliumi ar net nuosavybe, kuri reikalauja optimizavimo (Pfeffer, 2006), todėl organizacijos, pasitelkdamos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, prisiimdavo atsakomybę už darbuotojų karjeros planavimą taip užtikrindamos sau ateities pozicijoms reikalingus talentus. Šie „tėvo-vaiko“ tipo santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos funkcionavo pakankamai sklandžiai stabilioje ir nuspėjamoje darbo aplinkoje. Tuometinis karjeros kontekstą galima prilyginti uždarai sistemai, kurios ribos sutapo su organizacijos ribomis, o poveikis iš išorės nedarė reikšmingesnės įtakos, todėl karjeros, žiūrint iš šiandienos perspektyvos, buvo stabilios, nuspėjamos ir paprastos.

Tačiau XX a. pabaigoje sparčios ekonominės, socialinės ir technologinės transformacijos iš esmės pakeitė darbdavio-darbuotojo santykių pobūdį, kas, savo ruožtu, turėjo lemiamos įtakos karjeros sampratos bei vystymo kaitai. Organizacijos augančios konkurencijos kontekste turėjo prisitaikyti, ieškoti efektyvesnių, lankstesnių veiklos organizavimo būdų, todėl ėmėsi restruktūrizacijos, atsisakė nelanksčių hierarchinių valdymo modelių. Nedarbo augimas dėl globalios konkurencijos sukkelto išlaidų mažinimo ir gamybos bei paslaugų automatizavimo, žinių darbuotojų skaičiaus augimas, tuo pačiu žemos kvalifikacijos darbuotojų poreikio mažėjimas, kylantys reikalavimai darbuotojui ir panašūs pokyčiai pasauliniame socio-ekonominiame kontekste turėjo lemiamos įtakos svarbiems darbo ir karjeros aspektams (Baruch, Rousseau, 2019). Išaugusi rinkų globalizacija ir konkurencija perkėlė atsakomybę iš organizacijos, kuri rūpinosi savo darbuotojais ir saugojo juos nuo darbo rinkos svyravimo grėsmių, į individų rankas (Rousseau, 2005). Įmonės daugiau nebegalėjo užtikrinti savo darbuotojams saugios darbo vietos ir ilgalaikių karjeros galimybių, todėl individai turėjo perimti atsakomybę už savo karjeros planavimą. Karjeros tapo *individualios*, o tuo pačiu įvairialypės. Kaip pastebėjo Arthur ir Rousseau (1996), karjera nebebuvo daugiau suvokiama kaip profesinis augimas formalioje organizacijos hierarchijoje, o laikoma „asmens darbo patirčių seka laiko tėkmėje“ (p. 29-30).

Šiandien karjeros samprata išplito už vienos organizacijos ribų, karjeros tapo paveikios aplinkos veiksniams, ypač priklausomos nuo asmeninio požiūrio, sprendimų, iniciatyvos, atsakomybės, o karjeros sėkmė apibrėžiama ir asmeniui prasmingais kriterijais – savirealizacija, pasitenkinimu, darbo-asmeninio gyvenimo derinimo galimybėmis ir t.t. Tačiau, nepaisant karjerų „individualizavimo“ procesų, akivaizdu, kad organizacijos išlieka vienu pagrindiniu individų karjeros vystymo kontekstu. Iki šiol abipusiai ir organizacijos, ir patys karjerų „savininkai“ deda pastangas karjeros vystymo srityje.

Aptarus karjeros sampratos kaitą tikslinga pristatyti dažniausiai mokslinėje literatūroje aptinkamus terminus, apibūdinančius su karjera susijusį veikimą. Dažniausiai teigiama, kad karjera gali būti valdoma arba vystoma. Reikalinga aptarti šių sąvokų interpretacijas siekiant pagrįsti vienos ar kitos vartojimo šiame darbe tikslingumą.

Nors negalima būtų išskirti vienos universalios ir visiems priimtinos valdymo sąvokos apibrėžimo, vis tik dauguma mokslininkų akcentuoja panašius termino aspektus – tai planavimas, organizavimas, kontrolė. Galima pasitelkti Dunham ir Pierce (1989, p. 6) valdymo apibrėžtį– „tai organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių, fizinių ir informacinių) planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas siekiant organizacijos tikslų“. Akcentuojama dispozicija ištekliams ir galimybė juos kontroliuoti ir optimizuoti siekiant tikslų. Tokioje klasikinėje valdymo paradigmoje įsitvirtinęs įsitikinimas, jog organizacija (kaip sistema) yra mechanizmas, kuris, tikimasi, veiks kaip mašina – rutiniškai, efektyviai, patikimai ir nuspėjamai. Taigi, mechanistiniame valdymo požiūryje darbuotojai, jų žinios, patirtys, kūrybiškumas, kaip ir jų karjeros, yra organizacijos valdžioje esantis resursas, pasižymintis nuspėjamumu, todėl gali būti planuojamas, optimizuojamas ir valdomas efektyvumo vardan. Išryškintas labiau techninis proceso aspektas, todėl manytina, kad karjeros valdymo

procesas atstovauja daugiau mechanistinių požiūrį į organizacijas. Jis apima suplanuotus žingsnelius ir galutinį tikslą, tai nuodugniai suplanuotas kaitos modelis, pagal kurį organizacija parengia ir išstubulina darbuotojus numatytai ateičiai (Petkevičiūtė, 2013). Remiantis Kvedaravičiaus (2006) aiškinimu, egzistuoja dvejopi procesai – dirbtiniai ir natūralūs: natūralūs prasideda, vyksta, kinta ir baigiasi be žmogaus įtakos, o dirbtiniai – dėl žmogaus įtakos, jo veiklos, pastangų ir poveikio. Taigi, pagal klasikinį vadybinį požiūrį karjeros valdymas organizacijoje yra dirbtinis procesas, valdomas ir reguliuojamas organizacijos poreikių ir taisyklių. Galios pasiskirstymo požiūriu, karjerą valdo organizacija, o darbuotojas ir jo poreikiai yra priderinami prie organizacijos.

Vystymasis, savo ruožtu, yra dualus (ir natūralus, ir dirbtinis) procesas, kurio dali mi yra ir pats žmogus, galintis daryti dirbtinius pokyčius ir procesus sistemoje (Kvedaravičius, 2006). Pasak autoriaus, natūralaus ir dirbtinio prado integracija yra vystymosi prielaida ir pagrindinė sąlyga. Taigi, šiuo atžvilgiu karjera laikytina tiek natūraliu, tiek dirbtiniu procesu – individų karjera vystosi ir yra vystoma, o organizacijose yra sudaromos galimybės, teikiama parama individo karjeros vystymuisi bei naudojamos įvairios organizacinės priemonės karjeros vystymui (Valickas, 2011). Taigi, vystymosi sampratoje integruojamos ir savaiminio vystymosi ir vystymo funkcijos. Vystymosi sąvoka artimesnė požiūriui, kad organizacijos yra atviros organiškios sistemos, kaip organizmai, siekiantys išlikimo, nuolat besiadaptojuojantys sąryšyje su kitomis atviromis sistemomis. Karjera šių dienų kontekste priklauso patiems darbuotojams, todėl organizacijos turi ribotas galias jas valdyti ir kontroliuoti, nes sprendimo galia yra darbuotojų rankose. Kita vertus, organizacijų sėkmė didele apimtimi priklauso nuo to, kaip jos sugebės pritraukti ir išlaikyti vertingiausias protus, taigi, jos turi nuolat stebėti ir perkonfigūruoti savo sistemas ir pagal darbuotojų poreikius. Todėl šiame disertaciniame darbe bus dažniau vartojamas terminas karjeros vystymas, akcentuojant tai, kad karjera nesiplėtoja organizacijos vakuume, bet vystosi ir savaime, veikiama aplinkos, tiek ir dirbtinai – individų bei organizacijų pastangomis ir priemonėmis.

Apibūdinant organizacijų pastangas darbuotojų karjeros vystymo procese mokslinėje literatūroje išskiriamas organizacinis karjeros vystymo lygmuo, o individų pastangų ir strategijų visuma vadinama individualiuoju karjeros vystymo lygmeniu (Lips-Wiersma, Hall, 2007; Valickas, 2011; Wesarat ir kt., 2014). Analizuojant organizacinį lygmenį vėlgi aptinkamas abiejų sąvokų (valdymas ir vystymas) pakaitinis vartojimas, nors tarp jų egzistuoja skirtis. Khan ir kt. (2015) teigimu, karjeros vystymą organizacijoje reiktų laikyti platesniu požiūriu. Jis aprėpia iniciatyvas ir strategijas, kurias organizacija įgyvendina siekdama skatinti savo darbuotojų profesinį augimą ir tobulėjimą. Tai gali būti mokymų programos, mentorystės galimybės, karjeros planavimo resursai, aiškių karjeros kelių organizacijoje teikimas. Kita vertus, organizacinės karjeros valdymas orientuotas į strateginį darbuotojo karjeros siekių suderinimą su organizacijos tikslais. Jis apima labiau struktūruotą sistemą, kurioje tiek organizacija, tiek darbuotojas aktyviai dalyvauja formuojant darbuotojo karjeros trajektoriją organizacijoje. Tai apima veiklos vertinimą, karjeros aptarimą, talentų valdymo iniciatyvas ir pareigų perėmimo planavimą (Alagaraja, Shuck, 2015). Karjeros valdymas dažnai prilyginimas personalo judėjimui. Bakanauskienės (2008) nuomone, personalo

judėjimas yra valdomas tik tuomet, kai visi organizacijoje vykdomi darbuotojų paaukštinimo, perkėlimo, pažeminimo ir atleidimo atvejai įvyksta ne savaime, juos lemia ne atsitiktinumai, o iš anksto numatyti dalykai. Tokiu atveju galima teigti, kad karjeros valdymas organizacijoje yra iš anksto planuojamas, formalus, tikslingas procesas, kurio rezultatai yra nuspėjami. Tuo tarpu, karjeros vystymas organizacijoje yra platesnis požiūris į visapusišką darbuotojų profesinį augimą, įtraukiantis ne tik judėjimo trajektorijas, bet ir visas kitas karjeros vystymą skatinančias priemones. Šio proceso rezultatas ne visada nuspėjamas.

Tikslinga aptarti tradicinius darbuotojų karjeros valdymo žingsnius ir priemones. Karjeros valdymo proceso esminė dedamoji – tai karjeros planavimo funkcija. Bakanauskienė (2008) siūlo šią karjeros planavimo apibrėžtį – „Tai sąmoningai atliekama formalizuota veikla, apimanti darbuotojų karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą“ (p. 248). Karjeros planavimas apima visus sprendimus dėl darbuotojo perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ar to paties lygio pareigas (ibid). Dažniausiai aptinkamos karjeros formos ar keliai yra paaukštinimas (angl. *promotions*) ir perkėlimai (angl. *transfers*), dažniau vadinami horizontaliuoju karjeros keliu. Vertikalūs karjeros keliai arba paaukštinimai – tai individų kilimas organizacijoje pagal hierarchinę sistemą, darbuotojo paskyrimas į aukštesnio organizacijos valdymo lygio pareigas. Vertikali karjera siejama su didesniu atlyginimu ir didesne atsakomybe (Bakanauskienė, 2008; Petkevičiūtė, 2013). Horizontalioji karjera nurodo individo veiklą organizacijoje, kuri nesibaigia paaukštinimu. Paprastai tai reiškia, kad darbuotojai paskiriami į to paties organizacijos valdymo lygio pareigas. Horizontalioji karjera taip pat gali būti suprantama kaip platesnio masto vaidmenų ir kompetencijų įgijimas, kurį galima pasiekti tobulinant įgūdžius ir kompetencijas įvairiuose mokymuose, seminaruose ir konferencijose (Petkevičiūtė, 2013). Kitas karjeros kelias – tai specialisto, profesionalo ar eksperto karjera, kai žinios yra gilinamos tik tam tikroje srityje, tai savo srities profesionalų karjera (ibid).

Akivaizdu, kad karjeros valdymo ir vystymo procesai yra naudingi ne tik darbuotojui, siekiančiam asmeninių karjeros tikslų, bet ir pačiai organizacijai. Apibendrinus Bakanauskienės (2008), Petkevičiūtės (2013), De Vos ir Cambre (2016), Nimmi ir kt. (2020) mintis apie tai, galima išskirti šias pagrindines karjeros vystymo naudas organizacijai:

- Žmogiškojo kapitalo stiprinimas.
- Išankstinis organizacijos aprūpinimas reikiamos kvalifikacijos darbuotojais bei talentais.
- Darbuotojų motyvacijos didinimas.
- Organizacijos įvaizdžio, patrauklumo stiprinimas.
- Išlaidų, susijusių su darbuotojų kaita, mažinimas.
- Darbuotojų lojalumo, įsitraukimo stiprinimas.
- Pagerėję organizacijų veiklos rezultatai ir konkurencingumas.

Šios minėtos organizacinės naudos ar rezultatai sukuriama pasitelkiant įvairius karjeros vystymo įrankius. Mokslininkės Bagdadli ir Gianecchini (2018), atlikusios

sistematinę empirinių tyrimų, kuriuose nagrinėjamos karjeros vystymo praktikos, apžvalgą išskyrė šiuos dažniausiai organizacijose taikomus įrankius:

- Konsultacijos karjeros klausimais su vadovais ir žmogiškųjų išteklių specialistais.
- Vidinio mobilumo skatinimas. Tai orientacija į vidinę darbo rinką.
- Seminarai karjeros tematika.
- Veiklos aptarimas/vertinimas. Tai karjeros valdymo pamatas. Pagal vertinimo rezultatus apsprendžiami paaukštinimo, mokymų, atleidimo ir kiti karjeros vystymo klausimai.
- Karjeros vystymo planai, kuriuose nurodomi trumpalaikiai ir ilgalaikiai darbuotojų karjeros tikslai, su jais susijusios žinios ir kompetencijos bei pagrindinės priemonės, reikalingos jiems realizuoti.
- Formalūs mokymai, kurie dažniausiai organizuojami už organizacijos ribų.
- Pakeičiamumo planai arba rezervo formavimas ir numatymas (angl. *succession planning*). Tai gebėjimas numatyti ir ruošti žmones ateities paeigoms, tokiu būdu organizacija užsitikrina veiklos nepertraukiamumą.
- Mentorystės programos, padedančios darbuotojams pasinaudoti patyrusių kolegų asmeninėmis ir profesinėmis įžvalgomis.
- Paralelinė hierarchija profesionalams (angl. *dual career ladders*). Tai vadybinės ir specialisto karjeros kelio įgyvendinimas organizacijose. Ne visi specialistai siekia tapti vadovais, todėl jiems sudaromos sąlygos toliau gilinti profesines žinias bei numatomos tobulėjimo galimybės.
- Programos, skirtos besiruošiantiems į pensiją išeiti darbuotojams.
- Specialios individualizuotos programos talentams ir unikaliems darbuotojams.
- Karjeros keliai. Organizacijos nurodo vidinį karjeros kelių žemėlapi išryškindamos pozicijas, ryšius tarp jų bei atitinkamas kompetencijas, kurios yra būtinos jas užimti.

Pristačius pagrindinius organizacinio karjeros vystymo lygmens aspektus reikalinga atkreipti dėmesį, kad šiuolaikiniai pokyčiai kelia nemažų iššūkių darbuotojų karjeros valdymo srityje. Tai, kad karjera priklauso individui ir tai, kad dabartinė kaita yra greita ir dažnai nenuspėjama sukuria situacija, kai darbuotojų karjeros interesai ir poreikiai tampa dinamiški, o jų neatliepti verslas negali, ypatingai tų darbuotojų, kurių intelektualinis kapitalas yra organizacijų veiklos pagrindas. Tokia situacija reikalauja nuolat peržiūrėti ir kurti lanksčias darbuotojų karjeros vystymo priemones ir procesus. Kita vertus, ir patys individai dabartiniu metu patiria nemažai karjeros iššūkių ir tai galima pastebėti moksliname karjeros diskurse, kuriame jau keletą dešimtmečių vyrauja individualūs karjeros vystymo modeliai. Augant lankstumo ir individualios atsakomybės už karjerą poreikiui karjeros mokslininkai skyrė daug dėmesio individualios karjeros problematikai ir naujoms karjeros koncepcijoms, tokioms kaip beribė (Arthur, Rousseau, 1996), protėjinė (Hall, 1996), kaleidoskopinė (Mainiero, Sullivan, 2005), chaoso (Pryor, Bright, 2003), portfolio (Cawsey ir kt., 1995), protinga (DeFillippi, Arthur, 1994) karjera. Šiuos skirtingus karjeros modelius vienija akcentuojamas

šiuolaikinių karjerų dinamiškumas, individo iniciatyva ir atsakomybė už karjeros vystymą ir karjeros vystymo kompetencijų svarba.

Apibendrinant skyrių, galima teigti, kad karjeros samprata kito kartu su pasaulinėmis transformacijomis. Laikui bėgant karjeros koncepcija plėtėsi, sudėtingėjo, įtraukdama vis daugiau dimensijų ir aspektų. Fiksuojamas ryškus perėjimas nuo tradicinės karjeros, kaip vertikalios profesinės progresijos uždaroje ir stabilioje organizacijos sistemoje prie karjeros, kaip unikalios žmogaus darbinio gyvenimo projekto, teikiančio jam prasmę ir įgyvendinamo nuolatinę kaitą patiriančių organizacijų ir darbo rinkų kontekste. Šie karjeros sampratos ir turinio virsmai reikalauja iš mokslininkų inovatyvių teorinių prieigų, gebančių paaiškinti šiuolaikinio pasaulio kompleksiskumą ir pasiūlyti tinkamus karjeros vystymo organizacijose modelius. Siekiant sukurti lanksčią ir šiuolaikišką karjeros vystymo sistemą organizacijoje reikalinga integruoti abiejuose karjeros vystymo lygmenyse fiksuojamas aktualumas, todėl kituose disertacijos skyriuose bus pristatyti ir analizuojami šiuolaikiniai individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo modeliai.

1.2. Karjeros vystymo modelių analizė

1.2.1. Karjeros konstravimo modelis

Karjeros konstravimo teorija (angl. *career construction theory*) remiasi konstruktyvizmo ir socialinio konstrukcionizmo teorinėmis nuostatomis ir į karjeros vystymą žvelgia kaip į karjeros konstravimo procesą, vykstantį individui suteikiant prasmes savo karjeros elgsenai ir patirtims. Teorijoje laikomasi požiūrio, kad profesinis pasaulis nėra atsietas ar egzistuojantis atskirai nuo individo, atvirkščiai – žmogus formuoja tikrovės įsivaizdavimą per mentalinius procesus, interpretuodamas, įprasmindamas ir projektuodamas karjerą (Savickas, 2002). Ši teorinė pozicija išskiria karjeros konstravimo teoriją iš tradicinių karjeros konsultavimo ir karjeros vystymo modelių, kurie karjerą buvo linkę objektyvizuoti. Šioje teorijoje individo karjera suvokiama ne kaip darbo patirčių ir pareigų visuma, bet labiau kaip subjektyvi konstrukcija, kuri atskleidžia individo asmenines prasmes, kurias jis priskiria karjerai.

Teorijos kūrėjas Savickas (2002, 2005) pratęsė, papildė ir išplėtojo Superio (1953) karjeros raidos teoriją. Superis (1953, 1980), o vėliau ir Savickas (2002, 2005) praturtino karjeros teorijas įtraukdami profesinės raidos ir konteksto dedamąsias, praplėsdami iki to laiko vyravusį karjeros reiškinį aiškinimą pasitelkiant asmenų individualių savybių vertinimą ir derinimą prie darbo reikalavimų. Karjeros konstravimo teorijoje karjeros reiškiniai aiškinami keliant tris skirtingus klausimus. - kas, kaip ir kodėl? Per šiuos tris klausimus Savickas (2005) siekia atskleisti profesinės asmenybės (kas?), karjeros adaptyvumo (kaip?) ir gyvenimo temų (kodėl?) sąvokas.

Teorijos autorius daug dėmesio skiria profesinio savivaizdžio (angl. *self-concept*) koncepcijai. Ji reiškia, kaip individas suvokia save profesiniu požiūriu. Šis profesinis „Aš“ veikia mąstymą ir profesinę elgseną. Taigi, karjeros konstravimas, pagal Savicką

(2005), yra iš esmės profesinio savivaizdžio vystymas ir įgyvendinimas atliekant darbinius vaidmenis. Profesinis savivaizdis yra formuojamas sąveikaujant įvairiems veiksniams, tokiems kaip paveldėti gabumai, fizinės savybės, galimybės stebėti ir užsiimti įvairiais vaidmenimis bei šių vaidmenų atlikimo vertinimais, gaunamais iš kolegų ir vadovų. Profesinį savivaizdį formuoja užimami vaidmenys, mokymasis iš grįžtamojo ryšio, įvairūs socialinės sąveikos veiksniai. Kaip svarbiausią socialinės sąveikos veiksnį Savickas išskiria šeimos įtaką. Taigi, profesinį savivaizdį formuoja tiek paties individo prigimtinės savybės, tiek kontekstas, kuriame jis veikia. Pasitenkinimas darbu ir apskritai profesinė sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kiek atliekamame darbinia- me vaidmenyje pavyksta realizuoti profesinį savivaizdį. Savickas (2013) šį asmenybės profesinio tapatumo formavimosi procesą įvardina kaip pirmąjį karjeros konstravimo komponentą, kai individas veikia tarsi aktorius, konstruodamas savivaizdį socialinėje sąveikoje.

Antrasis karjeros konstravimo proceso komponentas apima individo kaip agento vaidmenį kai aktoriai tampa „savo reguliuojančiais agentais, kurie siekia savo pasirinktų tikslų“ (Savickas, 2013, p. 155). Šis karjeros konstravimo etapas atspindi subjektyvų požiūrį į karjerą, fokusuojasi į karjeros konstravimą, kai individai sąmoningai kuria savo karjerą prisitaikydami prie aplinkos keliamų reikalavimų. Tapsmas agentu atsako į klausimą, *kaip* individai konstruoja karjerą, tai teorijos procesinė dalis. Šiam procesui paaiškinti Savickas taiko Superio karjeros raidos teoriją, kurioje išskiriami penki pagrindiniai karjeros raidos etapai: augimo, tyrinėjimo, išikūrimo, valdymo ir atsitraukimo (Savickas, 2002, 2005). Kiekvienas raidos etapas pasižymi skirtingomis užduotimis ir reikalavimais, kuriuos kelia aplinka. Galima teigti, kad karjeros sėkmė didele apimtimi priklausys nuo to, kiek tinkamai asmuo kiekviename karjeros raidos etape sugebės susidoroti su jam tenkančiomis užduotimis, kitaip tariant nuo jo gebėjimo adaptuotis.

Prisitaikymo mechanizmą karjeroje atskleidžia *karjeros adaptyvumo* (angl. *career adaptability*) konstruktas. Savickas (2005, p. 51) jį apibūdina kaip „psichosocialinį konstrukta, nurodantį individo pasirengimą ir turimus resursus susidoroti su esamomis ir būsimomis profesinės raidos užduotimis, profesinėmis tranzicijomis ir asmeninėmis traumomis“. Skirtingi profesiniai epizodai, gyvenimo patirtys ar profesijos reikalauja iš individų adaptacijos, t. y problemų sprendimų strategijos (Del Corso, Rehffuss, 2011). Karjeros adaptyvumas apima tam tikrus savireguliacinius resursus, kuriuos individai taiko susidūrę su pokyčiais (Patton, McMahon, 2014). Išskiriamos keturios karjeros adaptyvumo dimensijos: domėjimasis (angl. *concern*), nurodantis individo pasirengimą rūpintis savo, kaip darbuotojo, ateitimi; kontrolė (angl. *control*) apibūdina individo pasiryžimą prisiimti atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą; smalsumas (angl. *curiosity*), nusakantis, kiek intensyviai asmuo ieško informacijos ir domisi galimybėmis; pasitikėjimas (angl. *confidence*), parodantis individo pasitikėjimą savimi spręsti ir įveikti kylančias kliūtis. Adaptyvų elgesį formuoja asmens nuostatos, įsitikinimai ir kompetencijos (Savickas, 2013).

Po savęs kaip aktoriaus konstravimo etapo pereinama į autoriaus vaidmenį. Tai yra trečiasis karjeros konstravimo komponentas, kai vėlyvoje paauglystėje iš individo yra

tikimasi, kad savo veiksmams jis gebės suteikti prasmę, juos integruoti ir susikurti unikalią tapatybę (ibid). Savo karjeros tapatybę asmuo geriausiai įsisavina pasakodamas savo karjeros istoriją (Savickas 2005, 2013). Naratyvo elementui karjeros konstravimo teorijoje ir praktikoje teikiama didelė reikšmė, nes asmeniui pasakojant savo karjeros istoriją išryškėja *gyvenimo temos* (angl. *life themes*), t. y. individo karjeros elgesį motyvuojantys veiksniai. Karjeros konstravimo modelyje šie veiksniai nurodo, *kodėl* individas elgiasi vienaip ar kitaip - paaiškina motyvacijos mechanizmą. Tai gali būti poreikiai, interesai, vertybės, kurie atskleidžia asmens saugumo, galios ar reikšmingumo poreikį (Del Corso ir kt., 2011). Šiuos poreikius asmenys dažnai užpildo darbinuose vaidmenyse, kuriuos atlikdami jie jaučiasi vertinami ir reikšmingi.

Išanalizavus esminius karjeros konstravimo teorinius aspektus teigtina, kad teorijoje vyrauja holistinis požiūris, nes teorija integruoja ankstesnių karjeros tyrėjų įdirbius ir karjerą analizuoja per diferencinį, proceso ir dinamikos elementus. Vertinant modelį ankstesnių karjeros teorijų kontekste, jis išsiskiria tuo, kad karjeros reiškinius aiškina konstruktyvizmo požiūriu. Todėl šioje teorijoje individo tikrovė, karjeros realybė, kuriama per individo kognityvinius ir socialinius procesus bei jų sąveiką (Rosinaitė, 2010). Karjera čia suvokiama kaip subjektyvus, asmeninių prasmų ir socialinių sąveikų konstruktas. Tai yra gana priešingas požiūris pozityvizmo ir objektyvizmo teorinėms nuostatoms karjeros tyrimuose.

Paminėtina, kad karjeros konstravimo teorija susilaukė plataus tyrėjų ir praktikų dėmesio. Teorijos principai moksliniu požiūriu yra tiriami karjeros konsultavimo srityje (Maree, 2016; Gülşen ir kt., 2021; Rudolph ir kt., 2019), vadybos moksluose (Guan ir kt., 2017; Zhu ir kt., 2019). Taip pat pastebima, kad Savicko konceptualizuotas karjeros adaptyvumo konstruktas tapo daugelio karjeros tyrimų pagrindu (Johnston, 2018; Chen ir kt., 2020). Šio konstrukto aktualumas moksliniame diskurse yra sietinas su sparčiu visuomenės ir technologijų vystymu, reikalaujančiu iš individų ir organizacijų atitinkamų adaptyvumo mechanizmų.

Apibendrinant karjeros konstravimo modelis leido išgryninti individualių perspektyvų, subjektyvumo ir prasmės aspektus karjeroje bei susipažinti su karjeros adaptyvumo koncepcija, kurios bus svarbios konstruojant organizacinį karjeros vystymo modelį.

1.2.2. Chaoso karjeros modelis

Karjeros teoretikai Pryor ir Bright (2003) išplėtojo chaoso karjeros teoriją kaip atsvarą dominuojantiems karjeros modeliams, kuriuose vyravo pozityvistinė pasaulėžiūra. Autorių nuomone, tokie racionalizuoti ir linijiniai modeliai (pavyzdžiui, karjeros raidos ir suderinamumo teorijos) tampa nebeaktualūs šių dienų karjeros realijoms, kai dėl didelių pasaulinių pokyčių masto ir greičio, tampa vis sudėtingiau racionaliai planuoti ir įgyvendinti numatytus karjeros tikslus. Postmodernizmo eroje pastebimas ryškėjantis atotrūkis tarp karjeros vystymo teorijų ir karjeros konsultavimo realijų.

Kritikuojami šie tradiciniams karjeros modeliams būdingi principai (Pryor, Bright, 2003; Pryor, 2016):

- Statiškumas (angl. *statics*). Neatsižvelgiama į individų, darbo konteksto, visuomenės pokyčius.
- Redukcija (angl. *reductionism*). Vengiama pripažinti įtakų asmenų karjeroms įvairovę.
- Fragmentiškumas (angl. *fragmentation*). Į karjeros vystymo procesą įtraukiamas tik darbinio gyvenimo fragmentas, neatsižvelgiant į kompleksiskumą, kuris kyla dėl įvairovės poveikių individams ir jų darbo kontekstams.
- Trumparegiškumas (angl. *myopia*). Karjeros tyrėjai neišvelgė, kad karjeros vystymą galima susieti su platesnėmis teorinėmis koncepcijomis, aiškinančiomis pasaulio funkcionavimą.
- Racionalumas (angl. *rationality*). Polinkis traktuoti karjeros sprendimų priėmimą kaip fundamentaliai racionalų ir kontroliuojamą procesą, kurio metu vertinami ir išsirenkami optimaliausi asmeninių savybių ir profesijos atitikimo deriniai. Manytina, kad asmenys turi pakankamai informacijos logiškiems sprendimams priimti ir užtektinai kontrolės jiems įgyvendinti.

Įvertindami modelių neatitikimus realybei ir remdamiesi savo tyrimų rezultatais (Bright ir kt., 2005; Bright ir kt., 2009), kurie demonstravo, kad asmenų karjeros sprendimams įtakos turi didžiulė kontekstinių veiksnių įvairovė, ir neplanuoti įvykiai, karjeros tyrėjai ieškojo naujo teorinio ir metodologinio pagrindo, įprasminančio kompleksiską individų karjeros realybę. Anot Pryor (2016), esminė tradicinių karjeros vystymo modelių problema yra jų pozityvistinė epistemologija, kildinama iš Niutono fizikos, kurioje akcentuojami nekintami ir universalūs dėsniai, priežasties-pasekmės ryšiai ir pasitikėjimas žmogiškuoju racionalumu bei žmogiškojo stebėjimo tikslumu. Todėl Pryor ir Bright (2003) siekė sukurti karjeros vystymo modelį, artimą natūraliojo pasaulio reiškiniams, kurie, panašiai kaip ir pati žmogaus karjera, yra kompleksiški, kintantys ir sisteminės prigimties.

Taigi, įžvelgdami karjeros vystymo reiškinio paraleles su natūraliuoju pasauliu intelektualinio įkvėpimo jie sėmėsi iš chaoso teorijos. Reiktų pažymėti, kad chaoso karjeros teorijos autoriai apjungia konstruktyvizmo ir realizmo epistemologines perspektyvas: natūralus pasaulis yra žinomas ir realiai egzistuojantis, tačiau jis yra toks sudėtingas, kad žmogaus protas nepajėgus to aprėpti, todėl jo pasaulio suvokimas konstruojamas atsižvelgiant tik į kai kuriuos realybės aspektus (Pryor, Bright, 2003). Tokios žmogaus proto konstrukcijos, realybės atspindžiai, gali būti netikslūs ar net klaidingi, tačiau vis tiek realiai įtakoja asmens sprendimus.

Chaosu teorija yra matematikos mokslo šaka, tyrinėjant kompleksiskus procesus, kuriems paaiškinti nėra jokių žinomų taisyklių ar principų, bet iš tikrųjų jie vyksta pagal savą tvarką, kurią galima aprašyti matematiškai (Abraham ir kt., 1990). Kai kurie mokslininkai chaoso teoriją vadino trečiąją mokslinė revoliucija po reliatyvumo teorijos ir kvantinės fizikos sukūrimo (Krippner, 1994). Chaotiškais procesais galime laikyti natūralius gamtoje vykstančius procesus, tokius kaip oro masių judėjimas, vandens sūkuriai upėje, gyvūnų populiacijos pokyčiai. Per palyginus neilgą laiką chaoso teorijos principai pradėti taikyti ne tik gamtos moksluose, bet socialinėms, ekonominėms, kultūrinėms, informacinėms sistemoms tirti ir valdyti. Teorijos principai – netiesiškumas

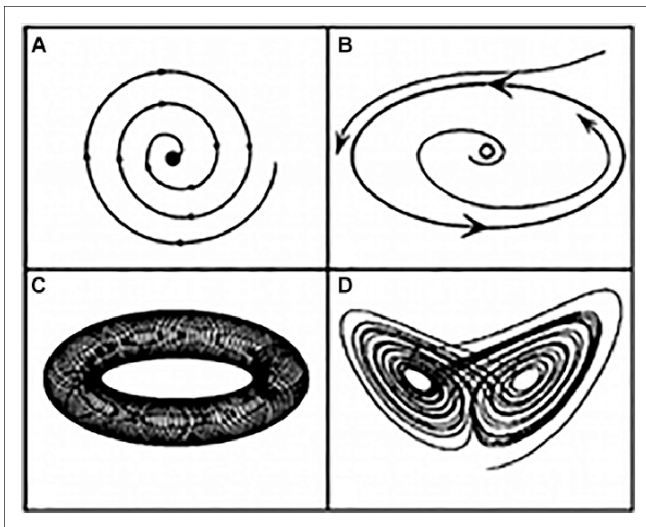
(angl. *non-linearity*), nenuspėjumumas, emergencija (angl. *emergency*) sėkmingai taikomi ekonomikos, politikos, vadybos, religijos, filosofijos ir kt. moksluose.

Pryor ir Bright (2003) pastebėjo, kad chaoso teorijos teikiama „žodyną“ galima pritaikyti individo karjeros vystymo procesams tirti ir aiškinti. Chaoso teorijos atstovai suvokia pasaulį kaip sudarytą iš kompleksiškų adaptyviųjų sistemų. Panašiai, Pryor ir Bright (2011; 2014) savo modelyje traktuoja individą, tik jie pabrėžia dinamišką (ne adaptyvumą) ir žmogų apibūdina kaip *dinamišką* kompleksišką sistemą, kuri per savioorganizacijos procesą siekia išlikimo ir prasmės. Karjera, šiuo atžvilgiu, yra savioorganizacijos socialiniame kontekste būdas, o karjeros vystymas suvokiamas kaip sąveika tarp vienos kompleksiškos dinamiškos sistemos (individo) ir kitų daugiau mažiau kompleksiškų dinamiškų sistemų (kitų individų, kultūros, organizacijų).

Chaoso karjeros modelį sudaro eilė konceptualių elementų, kurie atskleidžia karjeros vystymo realijas. Apibendrinus teorijos kūrėjų darbus išskirtini šie modelio elementai:

- Kompleksiškumas. Individo karjeroms įtakos turi daugybė veiksnių – lytis, amžius, išsilavinimas, interesai, gebėjimai, politinė ir ekonominė padėtis, nenumatyti įvykiai (Patton, McMahon, 1999). Dauguma šių veiksnių yra dinamiški (pvz. darbo rinkos svyravimai) ir dėl to dažnai yra sunkiai nuspėjami. Todėl yra svarbu suvokti šių veiksnių įvairovę, jų įtaką karjerai, vengti aiškinti karjeros elgseną pagal priežasties-pasekmės ryšių logiką, o vietoj to matyti bendrą karjeros vystymo kontekstą su visomis asmens karjerą veikiančiomis jėgomis.
- Emergencija (angl. *emergency*). Tai yra procesas, kurio metu tarpusavyje sąveikaujant sistemos elementams įvyksta nauja - pasireiškia nauja nenumatyta tvarka, struktūra, kokybė, savybė. Tai yra priešingas redukcionizmui procesas (Morowitz, 2004), nes sistemos visuma yra daugiau nei ją sudarančių dalių suma. Karjeros prasme, individams svarbu matyti sąsajas tarp gyvenimo įvykių, patirčių, lūkesčių, mąstymo ir išvelgti iš to kylančius karjeros elgsenos modelius.
- Nelinijiškumas (arba „drugelio efektas“) (angl. *non-linearity*). Tai sistemų savybė, kai maži pokyčiai sukelia didžiules pasekmes arba atvirkščiai – didelės pastangos duoda menkus rezultatus. Kompleksiškose sistemose smulkūs pokyčiai gali sukelti neproporcingą atsaką kitoje sistemos dalyje. Karjeros prasme, neseminiai įvykiai ar atsitiktinumai gali turėti lemiamos reikšmės karjeros eigai.
- Nenuspėjumumas (angl. *unpredictability*). Dėl didelio skaičiaus kompleksišką sistemą sudarančių elementų ir kintančių jų tarpusavio santykių ir sąveikų yra neįmanoma nuspėti sistemos eigos. Todėl atsiranda didelė tikimybė netikėtumams pasireikšti, kurie vaidina svarbų vaidmenį individų karjeros kelyje (Bright ir kt., 2005; Krumboltz, 1998).
- Fazės pokytis (angl. *phase shift*). Tai procesas, kurio metu kompleksiška sistema patiria radikalią struktūros ir veikimo transformaciją (Pryor, Bright, 2014). Šis pokytis įvyksta sistemai esant arti chaoso būsenos (chaoso pakraščio). Panašiai ir individai, pastūmėti reikšmingų sukrėtimų, pokyčių, priima lemiamus sprendimus, keičia karjeros kryptį ir pan.

- Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback loop*). Tai iš sistemos išeinanti ir vėl grįžtanti informacija. Grįžtamasis ryšys gali turėti stabilizuojantį poveikį (neigiamas grįžtamasis ryšys) arba sukelti pokyčius sistemoje (teigiamas grįžtamasis ryšys).
- Atraktoriai (angl. *attractors*). Tai kompleksiškomis dinaminėms sistemoms būdingas funkcionavimas būdas, veikimo tendencija. Sistema sąveikoje su vidiniais elementais ir išorine aplinka įgauna ją charakterizuojančią trajektoriją. Išskiriami keturi atraktoriai, kurie apibūdina sistemų veikimą:
 1. Taško atraktorius (A). Tai tokios sistemos, kurios juda link vieno taško, rezultato. Tokių veikimo apraiškų galima rasti organizacijų veikloje, kai susitelkiama ties vieno produkto gamyba arba taip galima apibūdinti per daug kontroliuojantį vadovo elgesį. Tai į tikslą orientuotas, uždaras, obsesinis elgesys ir mąstymas, pavyzdžiui nuostata - profesija visam gyvenimui.



1 pav. Atraktorių trajektorijos (pagal Hill, 2017)

2. Periodinis (arba pusiausvyros, ribinio ciklo) (angl. *pendulum*) atraktorius (B). Jo trajektoriją apibūdina švytuoklės principas, judėjimas tarp dviejų taškų. Karjeros terminais šis atraktorius pasireiškia dichotominiu mąstymu, svyravimu priimant sprendimus, pavyzdžiui neapsisprendimas dėl karjeros, vaidmenų konfliktai.
3. Toro (angl. *torus*) atraktorius (C). Tai yra sudėtingesnis sistemos judėjimas, bet dar nuspėjamas ir pasikartojantis. Tai dažnai pasitaikantis veikimo būdas organizacijose, pavyzdžiui valdymo proceso skaidymas į planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę ar sudėtingų procesų išskaidymas į rutines pasikartojančias procedūras. Toro atraktoriaus sinonimais galime laikyti rutiną,

nuoseklumą, hierarchiją, klasifikaciją. Individas, pasižymintis tokiu mąstymu, siekdamas kontrolės vengs pokyčių ir dirbs nemėgstamą ir monotonišką darbą.

4. Keistasis (angl. *strange*) atraktorius (D). Tai sistema, pasižyminti kompleksišku, nenuspėjamu elgesiu, kuri per saviorganizaciją pasiekia tam tikrą tvarką. Toks sistemos judėjimas yra pasikartojantis, bet niekada nebūna lygiai toks pats. Tipinis keistojo atraktoriaus pavyzdys yra orai, kurių tiksliai nuspėti ilguoju laikotarpiu yra neįmanoma, bet vis dėlto laikui bėgant įgyja ciklišką pasikartojančią tvarką – sezoniškumą (Pryor, Bright, 2007). Pryor ir Bright (2011) keistąjį atraktorių prilygina „chaoso pakraščiu“ (Packard, 1988) - tai sistemų savybė, jų perėjimo zona iš tvarkos į netvarką. Tai nuolatinė tvarkos ir netvarkos sąveika. Anot chaoso karjeros teorijos autorių, chaoso pakraštyje pasireiškia dvi priešybės - žmonijos potencialas adaptuotis, augti, vystytis tuo pat metu pripažįstant žmonijos ribotumus žinioms, įtakai ir kontrolei. Profesine prasme tai toks žmogaus mąstymo ir veikimo būdas, kai racionalus planavimas ir veikimas jungiamas su kūrybiškumu, tai kontrolės ribotumo pripažinimas ir gebėjimas tuo pat metu plėtoti karjerą pasitelkus originalumą, kūrybiškumą, pasinaudojant netikėtųmų teikiamomis galimybėmis bei mokantis iš klaidų.

Aptarti atraktoriai reprezentuoja uždarų ir atvirų sistemų mąstymo būdą. Tačiau, periodinis ir toro atraktoriai – tai tokia karjeros vystymo strategija, kai siekiama kontroliuoti procesą, tai klaidingi įsitikinimai, kad įvykių pasekmės yra nuspėjamos, kad žmonės kontroliuoja savo aplinką, o ateitis yra praeities atspindys (Pryor, Bright, 2007; 2014). Kartais trumpiems sprendimams uždarų sistemų mąstymo strategija gali pasiteisinti, tačiau ilguoju periodu, anot autorių, sėkmingam karjeros vystymui įmanomas pasitelkus keistojo atraktoriaus strategiją – atvirų sistemų mąstymo principą, pripažįstant sistemų tarpusavio susietumą, sąveiką ir tarpusavio poveikį. Taigi, mokėti lanksčiai planuoti, nuolat įvertinti aplinką, tikėtis netikėtumo, pripažinti žmonių ribotumus ir pažeidžiamumą. Pryor ir Bright (2007) pateikia uždarų ir atvirų sistemų (arba keistojo atraktoriaus) mąstymo skirtumų palyginimą (1 lentelė).

1 lentelė. Mąstymo skirtumai pagal sistemos tipą

Uždaros sistemos mąstymas	Atviros sistemos mąstymas
Netikėtųmų neturėtų įvykti	Netikėtumai gali įvykti
„Aš esu nenugalimas“	„Aš esu pažeidžiamas“
Didelė rizika be atsarginio plano	Didelė rizikos prisiėmimas turint atsarginį planą
„Gyvenimas turėtų būti teisingas“	„Gyvenime nėra garantijų“
Stiprus asmeninės kontrolės jausmas	Žmogaus ribotumo pripažinimas
Nenumatytų įvykių ignoravimas	Nenumatytų įvykių planavimas
Pasitikėjimas tvarka ir praeitimi	Fazės pokyčių pripažinimas
Pokyčių linijiškumas	Pokyčių nelinijiškumas
Išimtyms yra klaidos ir turi būti ignoruojamos	Išimtyms gali būti lemiamos ir reikšmingos
Riboti resursai reaguojant į pokyčius	Kūrybiškumas kaip atsakas į pokyčius

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Pryor, Bright (2007)

Apibendrinant, individų karjeros vystymo modeliavimas taikant chaoso teorijos principus leidžia identifikuoti ir paaiškinti 21-ojo amžiaus karjeros realijas neapibrėžtumo, nenuspėjamumo, greitų pokyčių ir nuolatinių transformacijų fone. Teorija, konsultavimo ir asmeninės karjeros vystymo požiūriu, suteikia praktinių įžvalgų ir rekomendacijų karjeros vystymui poindustrinėje visuomenėje. Chaoso karjeros modelis įkūnija paradigminį poslinkį karjeros vystymo sampratoje, nuo karjeros kaip racionalaus planavimo ir kontrolės rezultato iki karjeros kaip dinamiško proceso, apimančio pasirengimą netikėtumams, planų kaitą ir nenutrūkstamą adaptaciją prie pakitusių sąlygų. Tai yra karjeros modelis, atskleidžiantis dabartinėms karjeroms būdingą dinamiką, skirtas padėti asmenims plėtoti karjerą transformacijų ir nenuspėjamumo akivaizdoje bei suteikiantis vertingų įžvalgų projektuojant darbuotojų karjeros kelionę organizacijoje.

1.2.3. Planuojamo atsitiktinumo modelis

Šioje disertacinio darbo dalyje pristatomas dar vienas individualios karjeros vystymo modelis – planuojamo atsitiktinumo teorija (Mitchel ir kt., 1999; Krumboltz, 2009). Ši teorija formavimosi keliais etapais, todėl yra tikslinga pirmiausiai aptarti teorijos formavimosi eigą.

Planuojamo atsitiktinumo teorijos ištakos siekia Bandura (1977) socialinio išmokymo teoriją, kurios autorius teigia, kad žmogaus elgesį formuoja aplinkos ir kognityviniai veiksniai. Aiškinama, kad asmuo, dalyvaudamas skirtinguose socialiniuose kontekstuose, stebi ir mokosi iš socialinių sąveikų. Asmenys, stebėdami kitų elgseną, jį asimiliuoja ir imituoja, ypač jei tas elgesys yra teigiamas ar už jį gaunamas apdovanojimas. Krumboltz su kolegomis (Mitchell ir kt., 1976; 1979) adaptavo socialinio mokymosi teoriją karjeros srčiai ir suformulavo karjeros sprendimų priėmimo socialinio mokymosi teoriją (angl. *social learning theory of career decision-making*). Šiame karjeros modelyje, panašiai kaip ir socialinio mokymosi teorijoje, analizuojama, kaip per tiesiogines ir netiesiogines patirtis žmogus mokosi apie save ir darbo aplinką. Įgyta patirtis kaip mokymasis konvertuojamas į žinias ir įgūdžius, kas, savo ruožtu, tampa impulsu veikimui.

Įvertinęs įtakų individų karjerai įvairovę Krumboltz išskyrė keturias veiksmų kategorijas, kurios daro poveikį asmenų karjeros sprendimų priėmimo procesui ir bendrai karjeros elgsenai, tai paveldimumas, mokymosi patirtys, aplinkos sąlygos, įvykiai ir įgūdžiai, kurie susiformuoja atliekant įvairias užduotis (Mitchell, Krumboltz, 2009). Šie keturi veiksniai sąveikauja nenuspėjamais būdais ir veikia asmens įsitikinimus apie save patį ir pasaulį. Taigi, individualų karjeros planavimo ir sprendimų priėmimo procesą, anot Krumboltz, atskleidžia genetinių veiksmų, mokymosi patirčių ir aplinkos įvykių visuma, kuri suformuoja savitą karjeros požiūrių ir elgsenos mechanizmą. Kiek vėliau Krumboltz ir bendraautorai (Mitchell, Krumboltz, 1996; Mitchell ir kt., 1999) tobulino, performulavo savo teoriją, pagrindinį akcentą teikdami mokymosi patirčių reikšmei plečiant individų interesus ir įgūdžius. Teigiama, kad mokymosi patirčių, kurios formuoja asmens karjeros sprendimų priėmimo įgūdžius ir apskritai patį karjeros

kelią, kaupimas nėra baigtinis procesas, atvirkščiai – žmonės turėtų įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą. Be to, autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad dėl greitos ir nenuspėjamos kaitos, vyraujančios šiuolaikiniame pasaulyje, tradiciniai karjeros pasirinkimo instrumentai, matuojantys individo interesus ar atitikimą su konkrečiomis profesijomis, gali pasitarnauti suteikiant momentinę informaciją, tačiau ne vienkartiniais ir ilgalaikiams karjeros sprendimams priimti. Vis dažniau stebima, kad racionalus karjeros sprendimų priėmimo procesas sutrikdomas dėl įvairių nenumatytų įvykių. Šios įžvalgos suteikė paspirtį planuojamo atsitiktinumo teorijai sukurti.

Krumboltz (2009) pristatė atsitiktinumo mokymosi teoriją (angl. *happenstance learning theory*) (kitaip planuojamo atsitiktinumo teoriją), kuri, priešingai karjeros teorijose įsitvirtinusiems racionalumo principams, asmenis skatina pasitelkti atvirumą priimant netikėtumus ir juos paverčiant karjeros galimybėmis. Įsivaizdavimas, kad asmuo gali pilnai kontroliuoti savo karjeros plėtojimo procesą tėra iliuzija, nes dėl didėjančio susietumo ir priklausomybės tarp skirtingų asmens gyvenimo sferų, kurių tarpusavio sąveika gali būti neprognozuojama, žmonės disponuoja ribotu informacijos kiekiu priimant karjeros sprendimus. Todėl visiška karjeros kontrolė kompleksiškoje aplinkoje yra neįmanoma. Tradiciniai racionalieji karjeros planavimo modeliai veikia tik paprastose, stabilioje ir linijinėje karjeros trajektorijoje. Tokios karjeros vyravo iki XX a. antrosios pusės, kuomet gyvenimo tempas ir informacijos srautai buvo lėtesni, o neplanuoti įvykiai karjeroje buvo daugiau išimtis nei taisyklė.

Nors dabartinėje mokslinėje literatūroje netikėtumų ar neplanuotų įvykių įtaka karjerai buvo aptarta ir pripažinta anksčiau (Bright ir kt., 2005), tačiau Krumboltz pirmasis pasiūlė, kad nenumatytus atsitikimus galima paversti teigiamais karjeros įvykiais, kitaip tariant pasinaudoti kompleksiško suteikiamomis galimybėmis. Planuojamo atsitiktinumo teorijoje netikėtumai laikomi įprastais ir neišvengiamais realybės reiškiniais karjeroje ir apskritai gyvenime (Schlesinger, Daley, 2016). Asmenų karjeras reikšmingai veikia atsitiktinumo, nenuspėjamumo faktorius. Šį faktą patvirtina ir moksliniai tyrimai, atskleidžiantys, kad daugiau nei pusė įvairių tyrimų respondentų nurodė, kad nenumatyti, atsitiktiniai įvykiai padarė įtaką jų karjerai ar karjeros sprendimams (Betsworth, Hanson, 1996; Hirschi, 2010; Bright ir kt., 2005; Bright ir kt., 2009).

Krumboltz pripažino karjeros realybę, tokią kokia ji yra, ir vietoj siūlymų ignoruoti vyraujančią kompleksišumą, pristatė netradicinę, inovatyvų požiūrį į nenuspėjamumo veiksnį karjeroje – ne tik pasinaudoti nenuspėjamumo teikiamomis galimybėmis, bet ir intencionaliai jas kurti. Pagrindinės planuojamo atsitiktinumo teorijos prielaidos remiasi ankstesniais autoriaus teiginiais karjeros sprendimų teorijoje, kad žmonės iš prigimties skiriasi savo savybėmis ir kad įvairūs suplanuoti ir neplanuoti įvykiai, tiek teigiami, tiek neigiami, yra mokymosi šaltiniai (Krumboltz, 2009). Tad esminė teorijos prielaida yra ta, jog žmonės gali patys generuoti įvykius ir jais pasinaudoti kaip mokymosi galimybe plečiant interesus, įgūdžių, vertybių, įsitikinimų bagažą, kuris reikalingas kurti „pasitenkinimą teikiančią gyvenimą nuolat kintančioje darbo aplinkoje“ (Mitchell ir kt., 1999, p. 117).

Oksimoronas „planuojamas atsitiktinumas“ kaip teorijos pavadinimas pasirinktas

neatsitiktinai (ibid). Svarbus dėmesys skiriamas individų pasirengimui, planui patiems kurti atsitiktinius įvykius. Todėl čia pabrėžiama asmens iniciatyva veikti tokiu būdu, kuris paskatintų atsirasti netikėtų galimybių. Mitchell ir kt. (1999) pasiūlė keturias savybes, kurių turėjimas padeda identifikuoti, generuoti ir pasinaudoti netikėtumais, kaip karjeros galimybėmis:

- Smalsumas (angl. *curiosity*). Tai savybė, kuri skatina ieškoti naujų mokymosi galimybių.
- Atkaklumas (angl. *persistence*) parodo žmogaus pastangas nepaisant išgyventų nesėkmių.
- Lankstumas (angl. *flexibility*). Gebėjimas keisti požiūrį ir prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių.
- Optimizmas. Palankus savo galimybių vertinimas, kai manoma, kad egzistuoja daug galimybių ir jos yra pasiekiamos.
- Rizikos prisiėmimas (angl. *risk taking*). Tai yra gebėjimas veikti neapibrėžtumo akivaizdoje.

Atlikti moksliniai tyrimai pagrindžia planuojamo atsitiktinumo savybių naudą plėtojant karjerą. Atskleista, kad asmenys, kuriems yra būdingos šios charakteristikos, jaučia didesnę pasitenkinimą karjera (Kim ir kt., 2016), psichologinę gerovę, lengviau adaptuojasi akademinėje aplinkoje (Valickas ir kt., 2019), jos palengvina perėjimą iš mokyklos į darbo aplinką (Yang ir kt., 2017) ir siejasi su aukštesniu identiteto statusu (Ahn ir kt., 2015).

Taigi, planuojamo atsitiktinumo karjeros teorija yra vienas iš šiuolaikinių karjeros modelių, kuriuose identifikuojamas judėjimas anapus pozityvizmo, kuomet individo karjeros kelią mėginama atvaizduoti kaip racionalų ir kontroliuojamą procesą. Šio modelio autoriai ne tik nesiekia dirbtinai panaikinti nuspėjamumo, kuris daro įtaką karjerai, bet ir žengia dar toliau, teigdami, kad karjeros srityje vyraujanti «netvarka» arba chaosas gali būti naudingas. Tačiau tai reikalauja naujos veikimo strategijos - asmeninių resursų, kurie nuspėjamumą paverčia mokymosi galimybėmis, naudingomis karjerai.

1.2.4. Daugiapakopis organizacinės karjeros vystymo modelis

Karjeros tyrėjai Craig ir Hall (2006) pasiūlė šiuolaikišką daugiapakopį organizacinės karjeros vystymo modelį. Autorių teigimu, egzistuojantys planavimu ir centralizacija paremti karjeros vystymo modeliai nėra aktualūs ir reikalauja naujo požiūrio į karjeros vystymą, kuris atlieptų realijas, išryškėjusias pereinant iš industrinės į žinių ekonomiką. Apibendrinus Craig ir Hall (2006) mintis, karjeros sistema organizacijose turėtų būti projektuojama atsižvelgiant į šias prielaidas:

- Karjeros vystymas tampa vis svarbesne organizacijų valdymo kompetencija. Ypatingai organizacijose, kurių esminis konkurencinis pranašumas yra darbuotojų žinios ir įgūdžiai.
- Vietoj darbo saugumo organizacijos savo darbuotojams gali pasiūlyti darbumą (angl. *employability*) – galimybes akumuliuoti gebėjimus ir patirtis, įgalinančias

organizacijos pasiekti geresnių veiklos rezultatų, o darbuotojams didinti patrauklumą darbo rinkoje.

- Individai prisiima atsakomybę už savo karjeros vystymą. Šis procesas apima karjeros portfelio turtinimą skirtingomis kompetencijomis ir patirtimis bei galimybių išnaudojimą per dažną judėjimą tarp organizacijų (Arthur, Rousseau, 1996).
- Karjeros sampratos pokytis nuo „karjera kaip paaukštinimas“ link „karjera kaip pasiekimai“ (Zabusky, Barley, 1996; Kanter, 1989).
- Kompleksiškoje aplinkoje veikiančios organizacijoms reikia darbuotojų, turinčių adaptacinių gebėjimų prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių reikalavimų užduotims. Adaptacija reikalauja nuolatinio mokymosi.
- Strateginiu požiūriu, darbuotojų karjeros vystymas nėra tik priemonė skatinti darbuotojų gebėjimus ir našumą. Tai galingas darbuotojų išlaikymo organizacijoje mechanizmas. Organizacijos per karjeros valdymo sistemą įtrauka darbuotojus į įmonės tikslų siekimą bei tuo pat metu skatina įsipareigojimą organizacijai sukurdamos sąlygas ugdyti įgūdžius ir kompetencijas, stiprinančias jų darbumą.

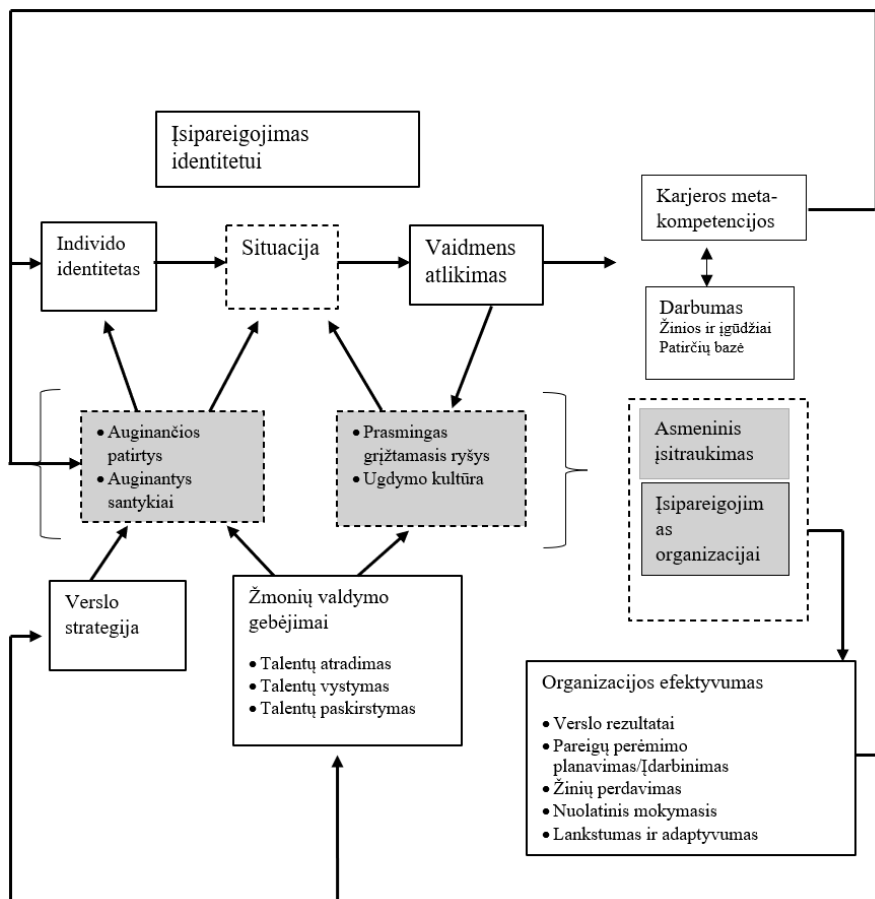
Craig ir Hall (2006) įsitikinimu karjeros vystymą pagrįstą žmogiškųjų išteklių planavimo iš viršaus į apačią principu turėtų keisti pastangos padėti darbuotojams *išmokti mokytis* (angl. *learn how to learn*). Darbuotojams turėtų būti perduota atsakomybė, autonomija ir resursai nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui - taip organizacijos didins savo darbuotojų adaptacinius gebėjimus. Todėl esminis darbuotojų karjeros vystymo procesas turėtų tapti darbuotojų savarankiško mokymosi įgalinimas. Šis savarankiško mokymosi procesas, anot autorių, gali būti pastiprintas ugdant aukštesnio lygio darbuotojų gebėjimus (angl. *higher-order capabilities*), meta-kompetencijas. Taigi, Craig ir Hall (2006) konstruoja organizacinės karjeros vystymo modelį, remdamiesi prielaida, kad darbuotojai turėtų ugdyti ne specifines, bet pirmiausia savivokos ir adaptyvumo meta-kompetencijas.

Savivoka, kaip emocinė kompetencija, yra asmens žinios ir supratimas apie save, savo gebėjimus, emocijas, vertybes, interesus ir įsitraukimas į nuolatinį savęs įvertinimo procesą (Goleman, 1995; Craig, Hall, 2006). Asmens savivoka yra nuolat naujinama ir derinama su išorine tikrove. Tačiau tik savivokos asmeninės karjeros kūrimo procese nepakanka, nes asmuo turi mokėti ne tik pažinti ir suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, bet gebėti keistis, jeigu aptinka, kad egzistuoja neatitikimas tarp turimų įgūdžių ir darbo aplinkos reikalavimų. Anot Morrison ir Hall (2002) ši gebėjimą keistis atsižvelgiant į aplinkos reikalavimus apibūdina asmens adaptyvumas. Jis apima dvi dimensijas – kompetenciją keistis („aš galiu keistis“) ir motyvaciją keistis („aš noriu keistis“).

Craig ir Hall (2006) kelia prielaidą, kad organizacijos, pasitelkdamos karjeros vystymo sistemos procesus ir praktikas skatinančias darbuotojų savivoką ir adaptyvumą, stiprins darbuotojų žinias, įgūdžius bei įsipareigojimą organizacijai, o tai savo ruožtu atsilieps organizacijų efektyvumui. Taigi, pagrindinis organizacijų karjeros vystymo

tikslas yra skatinti darbuotojų savivoką ir adaptyvumą, nes šios meta-kompetencijos yra reikalingos nuolatinio mokymosi procesui palaikyti. Vadovaudamiesi šiomis prielaidomis Craig ir Hall (2006) sukūrė daugiapakopį organizacinės karjeros vystymo modelį (2 pav.). Tai yra dinamiškas modelis, apimantis individo vystymo procesą, strateginius organizacijos valdymo procesus bei abiem naudingus rezultatus.

Remiantis identiteto teorija, žmonės dirbti motyvuoja noras įtvirtinti ir palaikyti situacijas, kurios patvirtina jų identiteto įvaizdį. Todėl organizacijos, projektuodamos darbo patirtis bei santykius, kurie derinasi su darbuotojų identitetu, gali daryti poveikį darbuotojų išitraukimui ir įsipareigojimui organizacijai. Kita svarbi organizacijų užduotis - per tinkamą santykių bei patirčių vystymą ir struktūravimą ugdyti darbuotojų savimonę ir adaptyvumą, kurie yra reikalingi užtikrinti nuolatinį savarankišką darbuotojų mokymąsi. Taigi, siekiant įtvirtinti savarankišką darbuotojų mokymąsi reikalinga jiems skirti pakankamai sudėtingas užduotis bei užtikrinti prasmingą paramą bei grįžtamąjį ryšį iš vadovų, kolegų, komandos narių ar mentorių. Auginančios patirtys ir santykiai sukuria tinkamą kontekstą formuoti darbiniam identitetui, o pastarasis skatina teigiamus karjeros rezultatus (meta-kompetencijų bei darbumo stiprinimą) ir didina darbuotojų išitraukimą ir įsipareigojimą. Tačiau projektuojant auginančias patirtis ir santykius svarbu jas derinti prie asmens identiteto aspektų. Darbuotojų patiriamų teigiamų emocijų, išitraukimo ir įsipareigojimo organizacijai lygis priklausys nuo to, koku mastu darbuotojas patirs atitiktį tarp savo identiteto įvaizdžio ir gaunamos patirties bei santykių. Taigi, šiame modelyje galima aptikti ir asmens-darbo aplinkos derinimo aspektų, tačiau, kitaip nei tradiciniuose karjeros vystymo modeliuose, jie yra dinamiški, nes asmens identiteto įvaizdis kinta kartu su darbinėmis patirtimis.



2 pav. Daugiapakopis organizacinės karjeros vystymo modelis (pagal Craig, Hall, 2006)

Kadangi šiame modelyje centrinis karjeros vystymo procesas yra darbuotojų savarankiškas mokymasis, jis, anot modelio kūrėjų, neturėtų būti paliktas tik ŽIV atsakomybei. Darbuotojų mokymasis turėtų būti organizuojamas sistemingai ir integruotai, suvokiant tai, jog daugiausiai realaus mokymosi ir savęs pažinimo vyksta darbo metu atliekant sudėtingas užduotis, eksperimentuojant, o ne formalizuotų, laikui imlių mokymų metu. Todėl čia svarbų vaidmenį atlieka tiesioginiai vadovai ir linijiniai padaliniai, kurie tiesiogiai siekia organizacijos tikslų per kasdienes darbuotojų užduotis, kurių metu vyksta intensyviausias mokymasis. Todėl Craig ir Hall (2006) siūlo, kad atsakomybė už mokymąsi karjerai (angl. *career learning*) turėtų būti pasidalijama tarp tiesioginių vadovų ir ŽIV specialistų. ŽIV funkcija turėtų būti skatinti mokymąsi užtikrinant formalius procesus, kurių metu darbuotojams suteikiami mokymosi resursai. Kita svarbi ŽIV užduotis yra užfiksuoti mokymąsi, kad jis taptų visos organizacijos mokymąsi, todėl ŽIV specialistai turi registruoti duomenų bazėse darbo metu įgytą

darbuotojų patirtį, žinias, vėliau ši informacija tarnauja paskirstant užduotis, kurios turi atitikti darbuotojų ugdymo ir karjeros tikslus bei organizacijos poreikius.

Pasak Craig ir Hall (2006), tam, kad būtų užtikrintas darbuotojų mokymosi procesas, įgalinantis bendrą organizacijų adaptyvumą, organizacijos turi ugdyti šias karjeros valdymo kompetencijas:

- Užtikrinti mokymosi sklaidą operaciniame lygmenyje. Mokymasis turi būti pasklidęs po visą organizaciją, todėl tiesioginiai vadovai turi įgyti kompetenciją tinkamai struktūruoti darbo patirtį, t. y. paskirstyti užduotis taip, kad jos atitektų darbuotojo asmeninio augimo poreikius bei ugdytų įmonei konkurencinę vertę turinčius gebėjimus. Sklaidos procesas taip pat apima auginančių santykių plėtojamą visoje organizacijoje. Tai reiškia sistemų ir struktūrų, skatinančių santykių ir ryšių organizacijose, kūrimą. Čia svarbią vietą užima operacijų vadovų, mentorių, tiesioginių vadovų mokymas suteikti grįžtamąjį ryšį, didinti dialogo, ugdomojo vadovavimo, instruktavimo įgūdžius.
- Fiksuoti/įtvirtinti (angl. *capture*) lokalaus mokymosi inovacijas. Tai strateginis lygmuo, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka ŽIV, atsakingas už žmogiškojo kapitalo užtikrinimą. ŽI komanda turi nustatyti bendrą verslo strategiją, organizacijos kryptį ir turėti gerai išvystytą pojūtį žmogiškojo kapitalo poreikiui ateityje. Taip pat ŽIV yra atsakingas už sistemos, palengvinančios operacinių užduočių įgyvendinimą, kūrimą. Tai apima vadovų mokymą palaikyti auginančius santykius, struktūruoti auginančią patirtį, kurti skaidrią darbo paieškos ir personalo sistemą.

Daugiapakopis organizacinės karjeros vystymo modelis yra aktualus, nes į karjeros vystymo sistemą integruoja organizacijų adaptyvumo veiksnį, kuris yra vienas iš esminių šių dienų organizacijų išlikimą sąlygojančių faktorių. Tai dinamiškas modelis, orientuotas į nuolatinio darbuotojų mokymosi palaikymą, kuris didina organizacijų adaptaciją. Šis modelis iš esmės skiriasi nuo tradicinių darbuotojų karjeros valdymo modelių, pagrįstų centralizacija, hierarchijos principais, planavimu ir kontrole. Čia svarbiausias procesas yra darbuotojų mokymosi meta-kompetencijų stiprinimo procesas, kuris yra integruotas visoje organizacijoje, o atsakomybė už jo įgyvendinimą yra paskirstyta tarp tiesioginių vadovų ir ŽIV.

1.2.5. Psichologinio kontrakto modelis

Organizacijų požiūriu, sėkmingas jų funkcionavimas reikšmingai priklauso nuo darbuotojų, kurie laisva valia savo darbinio indėliu remia jų veiklą. Akademikus ir praktikus domina veiksniai, kurie skatina darbuotojų norą bendradarbiauti, motyvaciją bei jų išsipareigojimą (Cullinane, Dundon, 2006). Darbuotojų interesus, lūkesčius darbdavio atžvilgiu (ir atvirkščiai – darbdavio lūkesčius darbuotojams) atskleidžia psichologinio pobūdžio, aiškiai neišreikšti ir formalioje darbo sutartyje nenurodyti veiksniai, kurie moksliniame diskurse įvardijami psichologinis kontrakto (PK) sąvoka. Formalioji darbo sutartis, kurioje įtvirtinamas darbo šalių susitarimas pagal kurį

darbuotojas įsipareigoja darbdaviui atlikti jam pavestas darbo funkcijas, o darbdavys įsipareigoja už tai darbuotojui mokėti darbo užmokestį, atskleidžia tik formaliuosius darbo santykių aspektus, orientuotus į materialiuosius resursus. Šalia šios sutarties egzistuoja eilė psichologinių veiksnių, apibūdinančių abiejų darbo šalių poreikius ir reikalavimus viena kitai. PK turi svarią įtaką abiejų darbo šalių elgsenai ir požiūriams. Karjeros kontekste PK atskleidžia abiejų darbo šalių lūkesčius ir įsitikinimus karjeros vystymo požiūriu ir gali būti laikomas kaip vienas svarbiausių pamatų konstruojant individualias karjeras bei karjeros sistemas organizacijose ir visuomenėje (Baruch, Rousseau, 2019).

Tikslinga plačiau išnagrinėti psichologinio kontrakto (PK) apibrėžtis. Guest (2007) konstrukta apibūdina kaip „abiejų darbo santykių šalių, organizacijos ir individo, supratimą apie šių santykių abipusius pažadus ir įsipareigojimus“ (Herriot, Pemberton, 1997; Guest, Conway, 2002). Šiame apibrėžime akcentuojamas abiejų darbo šalių supratimas apie santykių mainus. Rousseau (1995) PK konceptualizuoja kaip „organizacijos formuojamus individo įsitikinimus apie sutarimą dėl mainų tarp individų ir organizacijos“. Pastebėtina, kad šiame apibrėžime, nurodomi individo (darbuotojo), ne abiejų šalių įsitikinimai. Schalk ir Roe (2007) aiškinimu, organizacijas atstovauja daugybė agentų, todėl užfiksuoti išgrynintą darbdavio psichologinį kontraktą yra sudėtinga. Sherman ir Morley (2015) manymu, darbuotojo požiūriu, darbdavį gali atstovauti tiesioginiai vadovai, mentoriai, ŽI specialistai, įmonės savininkai. Naujiems darbuotojams apie darbdavio PK gali byloti ir kolegos. Kiekvienas organizaciją reprezentuojantis agentas gali turėti unikalų supratimą apie PK ir ši informacija transliuojama darbuotojams iš skirtingų šaltinių dažnai būna asimetriška (Rousseau, 1995). Todėl siekdama tiksliau operacionalizuoti PK ir palengvinti empirinius tyrimų vykdymą, Rousseau (1995) akcentavo darbuotojų balsą vertinant PK. Tai pastebima empirinių tyrimų, analizuojančių darbuotojų PK, gausoje. Vis dėlto, nepaisant šio patogumo telktis į darbuotojų požiūrį, daugelis autorių (pvz., Herriot, Pemberton, 1997; Guest, Conway, 2002; Sherman, Morley, 2015) pabrėžia abipusio supratimo apie darbo santykių mainų vertę. Guest ir Conway (2002) tyrimas parodė, kad aiškiai komunikuojamas ir suvienodintas bendras visų organizaciją atstovaujančių agentų balsas PK atžvilgiu didina darbuotojų pasitikėjimą, siejasi su palankesniais darbuotojų rezultatais, mažina suvokiamus PK pažeidimus, darbuotojai palankiau vertina darbo santykių mainų teisingumą. Be to, kaip parodė Coyle-Shapiro ir Kessler (2002) tyrimas, darbuotojai, aiškiai žinodami darbdavių jiems keliamus lūkesčius, yra labiau linkę juos atliepti, tas pats galioja ir darbdaviams. Pastarieji teiginiai patvirtina, kad išgryninti, suvienodinti ir aiškiai iškomunikuoti lūkesčiai ir įpareigojimai darbuotojams yra ne mažiau svarbūs darbo santykiuose bei jų plėtotei nei individualūs darbuotojo įsitikinimai apie abipusius mainus. Taigi, komunikacijos aspektas yra reikšmingas kuriant gerą PK (Cheng, 2021). Nuoširdi ir nuodugni komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų prisideda prie geresnio abiejų šalių poreikių supratimo ir išpildymo (Cheng ir kt., 2019).

Turinine prasme PK suvokiamas kaip kognityvinė struktūra ar schema, kuri apima individų suvokimą apie savo ir kitų įsipareigojimus, pareigas ir atsakomybės. Empiriniuose tyrimuose lūkesčiai, pažadai ir įsipareigojimai yra dažniausiai tiriami

PK turinio elementai. Rousseau ir kt. (2018) manymu, šie konstruktai turi tam tikrų bendrumų, pvz., visi jie atspindi tikėjimą apie būsimą rezultatą ar veiksmą ir juos vienija potencialus standartas, pagal kurį vertinami būsimi rezultatai. PK galima suvokti kaip lūkesčius ar pažadus, turinčius privalomumą elementą. Pavyzdžiui iš darbdavio tikimasi suteikti konkretų resursą, nes toks veiksmas yra norma organizacijoje arba todėl, kad darbdavys buvo pažadėjęs tai suteikti. Abiem atvejais darbuotojo supratimu darbdavys įsipareigojo suteikti tai, ko iš jo tikisi darbuotojas. Todėl galima teigti, kad lūkesčiai ir pažadai yra įsipareigojimo antecedentai (angl. *antecedents*).

Tačiau kartais lūkesčiai egzistuoja ir be pasižadėjimo ar įsipareigojimo juos patenkinti. Montes ir Zweig (2009) nuomone, kai realaus pažado nėra, PK remiasi bendresniais lūkesčiais. Rousseau ir kt. (2018) taip aiškina minėtų lūkesčių formavimosi mechanizmą: naujas darbuotojas gali puoselėti lūkesčius naujai darbovietai remdamasis ankstesne patirtimi. Jeigu ankstesnėse darbovietėse darbdaviai suteikė konkretų resursą (pvz., lanksčias darbo valandas), kuris buvo norma toje organizacijoje, to paties bus tikimasi ir dabartinėje įmonėje, taigi, darbuotojas turės susiformavusį suvokiamą įpareigojimą naujam darbdaviui tai suteikti. Kaip matyti, PK sudaro ne tik faktiniai pažadai, bet ir išorinių šaltinių (pvz. socialinės normos ar ankstesnės patirtys) formuojami lūkesčiai ir suvokiami į(si)pareigojimai.

Viena iš PK tyrimų kryptių yra jo formavimosi proceso specifikos analizė. Sherman ir Morley (2015) teigia, kad PK formavimosi proceso atskleidimas padeda lengviau plėtoti ir valdyti PK organizacijoje. Be to, atsižvelgiant į tai, kad PK išpildymas arba (neišpildymas) veikia darbuotojų elgseną bei požiūrius, įvertinant PK dar formavimosi stadijoje darbdavys gali padidinti trokštamų darbuotojų rezultatų tikimybę (Sturges, Guest, 2001). Sherman ir Morley (2015) išskiria du esminius PK konstravimo blokus – patirtis prieš įsidarbinant ir informavimo šaltinius. Naujų darbuotojų PK remiasi ankstesne patirtimi bei individualiais veiksniais, taigi, iš pradžių PK būna gana elementarus ir remiasi *a priori* įsitikinimais. Preliminarus darbuotojų suvokimo apie darbo santykių mainų pobūdį įvertinimas leidžia lengviau valdyti darbo santykius ir bent iš dalies prognozuoti darbuotojų elgesį ateityje. Preliminarus ar rudimentinis naujo organizacijos nario PK yra subjektyvus ir sukonstruotas ankstesnių karjeros patirčių (ibid).

Ankstesnė darbo patirtis įtakoja aktualų PK ne tik išdirbto darbo laiko prasme, bet ir patirties pobūdžiu. Dvi svarbiausios su PK susijusios patirtys yra „pažeidimas“ (angl. *violation*) ir „išpildymas“ (angl. *fulfillment*). PK pažeidimas nurodo manymą, kad kita šalis nesilaikė savosios susitarimo dalies, o išpildymas, atvirkščiai, nurodo, kad kita pusė savo įsipareigojimus įvykdė (Rousseau, 1995). Sherman ir Morley (2015) manymu, anksčiau patirti PK pažeidimai ar išpildymai daro įtaką aktualiam PK ir sudaro sąlygas jį prognozuoti. Manytina, kad neigiama ankstesnė darbuotojų patirtis – PK pažeidimas (pvz., atleidimas iš darbo) paveikia būsimą PK taip, kad darbuotojai nelinkę plėtoti platesnių santykių su esama ar būsimu darbdaviu ir turi mažesnius lūkesčius darbo saugumui (Eilam-Shamir, Yaakobi, 2014). Iš kitos pusės, manoma, kad neigiamą PK patirtį turėję darbuotojai yra linkę labiau akcentuoti darbdavio įsipareigojimą mokėti aukštesnį atlyginimą ir suteikti karjeros galimybes mainais už

rezultatyvų darbą ir viršvalandžius (Sherman, Morley, 2015). PK formavimasi naujoje darbovietėje įtakoja ir teigiama ankstesnė darbo santykių patirtis, kai PK buvo išpildytas. Kai darbuotojai išeina iš darbo ne dėl PK pažeidimo, bet kitų priežasčių, naujoje organizacijoje jie tikisi atkurti senąjį PK, kuris pasižymi glaudesniais santykiais su darbdaviu ir kitais organizacijos nariais (ibid).

PK formavimasi veikia ne tik darbinė patirtis, bet ir daugybė kitų antecedentų (Tomprou, Nikolaou, 2011), kuriuos Sherman ir Morley (2015) skirsto į organizacinius ir individualius. Egzistuoja plati įvairovė individualių antecedentų (pvz., individualios asmenybės charakteristikos, vertybės, tikslai), kurie formuoja PK turinio dėmenis, sukuria kognityvinę schema, pagal kurią interpretuojamas darbinis kontekstas. Iš kitos pusės, individo PK formavimasi veikia ir organizaciniai faktoriai. Manoma, kad individų suvokimą apie darbo santykių mainus veikia įvairūs organizacijos informacijos šaltiniai, kurie siunčia žinių apie laukiamą darbo santykių modelį. Ši organizacijos informacija gali būti formali ir neformali, o jos perdavėjai yra organizacijos agentai, veiksmai ir organizacijos politiką įkūnijančios priemonės (Rousseau, 1995). Sherman ir Morley (2015) organizacinius PK informavimo šaltinius kategorizuoja į ŽI procesus, veiklas ir organizacijos agentus.

ŽI veiklos, tokios kaip informacijos sklaida apie naujas darbo vietas, atrankos procesai, augimo galimybės individams ir pan., suteikia informacijos apie organizacijoje vyraujančias PK normas, kurias darbuotojai perima ir internalizuoja į savo kognityvinę schemą. Anot De Vos ir kt. (2009), pirmieji naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją etapai reikšmingai veikia PK kūrimą. Ši darbuotojui suteikiama informacija yra simetriška ir yra svarbi formuojant ankstyvą, pradinį PK, kuris laikui bėgant yra „tobulinimas“ darbuotojui įgyjant daugiau patirties organizacijoje (Sherman, Morley, 2015). ŽI praktikos ne tik prisideda prie darbuotojų PK formavimosi, bet ir veikia jų požiūrius ir elgseną organizacijoje.

Kiti organizaciniai faktoriai, reikšmingai prisidedantys prie darbuotojų PK konstravimo, yra organizaciją reprezentuojančių agentų siunčiama žinia apie organizacijoje vyraujančias tam tikras mainų normas (Sherman, Morley, 2015). Rousseau (1995) įsitikinimu, organizacijos agentų informacija yra mažiau patikima, subjektyvi ir asimetriška. Tokia situacija yra todėl, kad organizaciją atstovaujančių asmenų PK yra taip pat veikiamai ankstesnių patirčių bei dabartinių situacijų, kas gali iškreipti objektyvią informaciją ir naują darbuotoją gali pasiekti gana nenuosekli informacija iš įvairių šaltinių.

Paminėtini ir mažiau apčiuopiami organizaciniai aspektai prisidedantys prie PK formavimo ir, savo ruožtu, veikiantys darbuotojų mąstymą ir elgesį, tokie kaip pvz., organizacijoje vyraujanti atmosfera (Li ir kt., 2016), organizacinis cinizmas (Reyes Flores ir kt., 2019), darbinis stresas (Cheng, 2021) ir pan. Analizuojant empirinius tyrimus, matyti, kad PK išpildymas arba jo pažeidimas veikia pasitenkinimą darbu, darbuotojų gerovę, įsipareigojimą organizacijai, darbo santykius, svarstymus išeiti iš darbo (Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro, Kessler, 2002; Tekleab, Taylor, 2003; Zhao ir kt., 2007).

Kaip matyti, PK yra daugialypis reiškinys, kuris yra veikiamas ne tik jau aptartų organizacinių ir individualių veiksnių, bet ir platesnio konteksto bei jame vykstančių

transformacijų. Pokyčiai ekonomikoje, technologijose ir visuomenėje atsiliepia individų karjeroms ir kelia naujus iššūkius organizacijoms bei keičia jų tarpusavio lūkesčius. Kintanti karjeros aplinka suponuoja ir pokyčius darbo šalių tarpusavio mainų pobūdyje. Moksliniame diskurse dažnai minimas senasis ir naujasis PK apibūdinant kintančius santykius tarp darbdavio ir darbuotojo (Maguire, 2003). Tradicinei karjerai buvo būdinga tai, kad darbdavys rūpindavosi darbuotojo karjera suteikdamas vertikalios kilimo karjeros pozicijomis galimybę už tai mainais tikėdamasis lojalumo ir gerai atliekamo darbo. Taigi, senąjį PK charakterizavo darbuotojo lojalumas, įsipareigojimas ir paklusnumas darbdaviui, mainais tikintis saugumo ir rūpesčio karjera. O naujasis PK charakterizuojamas didėjančia darbuotojo atsakomybe už savo karjerą, orientacija į darbumo stiprinimą ir augimo galimybes organizacijoje mainais už demonstruojamus aukštus rezultatus ir lankstumą (Arthur, Rousseau, 1996; Guest, 2007) (2 lentelė).

2 lentelė. Senojo ir naujojo psichologinio kontrakto palyginimas

Senasis psichologinis kontraktas	Naujasis psichologinis kontraktas
Organizacija yra „tėvas“ savo darbuotojui „vaikui“	Organizacija ir darbuotojas sudaro lygiavertę abiem pusėm naudingą sutartį
Organizacija apsprendžia darbuotojo identitetą ir vertę	Darbuotojas apsprendžia savo identitetą ir vertę
Pasiliekantys su organizacija yra geri ir lojalūs, o ją paliekantys ne geri ir nelojalūs	Nuolatinė darbuotojų kaita yra naudinga ir sveikintina
Darbuotojai, kurie laikosi nurodymų, užsitikrina darbą iki pensijos	Ilgalaikis darbas yra mažai tikėtinas; reikalinga tikėtis ir ruoštis daugybei darbo santykių
Paaukštėjimas kaip pagrindinė augimo prielaida	Asmeniniai pasiekimai kaip pagrindinė augimo prielaida

Šaltinis: sudarytas autorės pagal Kissler (1994)

Guest (2007) išskiria vadovaujamas ir nevadovujamas pareigas užimančių darbuotojų PK kaitos bruožus. Nevadovujamas pareigas einančių darbuotojų senąjį PK charakterizavo sąžiningas dienos darbas už sąžiningą atlyginimą, o naujajį - darbo užmokestis, matuojamas įnešta verte, mainais už lankstumą. Savo ruožtu, vadovaujamas pareigas einančių darbuotojų PK kaita įvardijama mažesniu fokusu į lojalumą, įsipareigojimą ir darbdavio teikiamą darbo saugumą bei didėjančia orientacija į darbumą ir beribę (angl. *boundaryless*) karjerą.

Akademikai, tyrinėdami PK kaitos dimensijas, išskiria naujojo PK tipologijas. Rousseau ir McLean Parks (1993) bei Rousseau ir Wade-Benzoni (1994) išgrynina du pagrindinius PK tipus – *transakcinį*, orientuotą į trumpalaikius ekonominio pagrindo mainus, ir *santykių*, apibūdinamą ilgalaikiu bei abipusiu investavimu į santykius. Transakcinis PK būdingas laisvai samdomiems, laikinai dirbantiems darbuotojams arba dirbantiems pardavimų srityje ir gaunantiems komisinį atlyginimą. Tokie darbuotojai vertina momentinį darbo santykių atlygį – atlyginimą, mokymus, kvalifikacijos

suteikimą, kurie būtini ateitiems darbams, o jų darbo funkcijos yra aiškiai apibrėžtos (Robinson, Rousseau, 1994). Kita vertus, santykių PK charakterizuojamas aukšto laipsnio tarpusavio priklausomybe, lankstumu ir tiek monetariniu, tiek socio-emociniu darbo santykių aspektais, darbuotojai vertina ilgalaikius santykius su organizacija. Šios dvi PK tipologijos sulaukė daug mokslininkų dėmesio ir išlieka aktualios iki šiol apibūdinant šiuolaikines darbo santykių formas (Alcover ir kt., 2017; Botha, Steyn, 2022).

Rousseau (1995) kiek vėliau praplėtė šią tipologiją ir pristatė dar du PK tipus – tranzitinį ir subalansuotą, kurie apibrėžiami darbo santykių trukmės ir veiklos reikalavimų atžvilgiu. Šiuo analizės pagrindu išskiriami keturi PK tipai: transakcinis, tranzitinis, hibridinis/subalansuotas ir santykių (3 lentelė). Subalansuoti PK vyrauja organizacijose, veikiančiose aukšto konkurencingumo sąlygomis ir kurių veiklos sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo darbuotojų žinių. Darbdaviai įsipareigoja ugdyti ir tobulinti darbuotoją, mainais tikėdamiesi, kad darbuotojai priims ir prisitaikys prie pokyčių (Dabos, Rousseau, 2004; Rousseau, 2004). Tranzitinis psichologinis kontraktas apibūdinamas abipusio tvirto sutarimo stoka, aukštu nesaugumo dėl ateities laipsniu ir žemu tarpusavio pasitikėjimu. Anot Hui ir kt. (2004), tranzitiniai PK būdingi radikalių neigiamų transformacijų metu, kai pasitikėjimas ir įsipareigojimas tarp darbo šalių susvyruoja, pvz., ekonominio nuosmukio laikotarpiu ar mažinant darbuotojų skaičių organizacijoje.

3 lentelė. *Psichologinio kontrakto tipai*

Veiklos sąlygos			
		Apibrėžtas/detalizuotas	Neapibrėžtas/nedetalizuotas
Trukmė	Trumpalaikis	Transakcinis Žemas dviprasmiškumas Lengva išeiti/didelė kaita Žemas narių įsipareigojimas Laisvė sudaryti naujas sutartis Mažai mokymosi Silpna integracija/identifikavimasis	Tranzitinis Dviprasmiškumas/neapibrėžtumas Didelė kaita/nutraukimas Nestabilumas
	Ilgalaikis	Hibridinis/subalansuotas Aukštas narių įsipareigojimas Aukšta integracija/identifikavimasis Nuolatinis augimas Abipusė parama Dinamiškas	Santykių Aukštas narių įsipareigojimas Aukštas emocinis įsipareigojimas Aukšta integracija/identifikavimasis Stabilumas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Rousseau (1995)

Nors išskirtos PK tipologijos suteikia informacijos apie vyraujančias darbo santykių tendencijas bei abiejų šalių poreikius, kurie gali būti naudingi formuojant pasitenkinimą teikiančius tarpusavio darbinis mainus, vis dėlto toks darbo santykių kategorizavimas gali pernelyg supaprastinti kompleksiską jų pobūdį, rizikuojant nepastebėti ir neatliepti naujai besiformuojančių lūkesčių. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama darbo-asmeninio gyvenimo derinimo temai, darbuotojai tikisi lankstaus darbo organizavimo, o darbdaviai - lankstumo prisitaikant prie kintančių sąlygų. Galima paminėti ir neseniai praėjusią pasaulinę pandemiją, kuri paskatino įsigalėti nuotolinį darbą ir atsirasti naujosios realybės darbuotojus. Jų darbo organizavimo specifika kelia naujų klausimų ŽI profesionalams jų motyvavimo, karjeros vystymo poreikių ir priemonių tema. Paminėtina ir tai, kad PK pobūdis keičiasi nuo bendro link idiosinkratiško (angl. *idiosyncratic*) (Rousseau, 2001; Guest, 2007; Baruch, Rousseau, 2019). Manytina, kad perėjimą link labiau individualizuoto PK lėmė daugybė globalioje aplinkoje vykstančių procesų – biurokratinių struktūrų mažėjimas ir komandinio, bendradarbiaujamojo pobūdžio darbo formų įsigalėjimas, paskatinęs mažiau formalius darbo santykius, darbuotojų įvairovės didėjimas, lankstumo poreikis, karjeros sampratos ir sėkmės subjektyvėjimas. Taigi, postmodernioje visuomenėje PK formavimuisi turi įtakos ir globalios transformacijos, ir iš anksto nenuspėjami pasauliniai scenarijai, kurie sukuria beprecedenčius įvykius, kuriems organizacijos ir jų darbuotojai nepajėgūs pasiruošti iš anksto. Tokiame kontekste svarbu greitai fiksuoti sistemos pokyčius, šiuo atžvilgiu naujai atsiradusius PK elementus, ir adaptuoti procesus prie pasikeitusių sąlygų. ŽI funkcijai dėl to kyla naujų iššūkių – greitai identifikuoti naujuosius poreikius, derinant juos prie organizacijos ir integruoti į karjeros vystymo sistemą. Be to, kaip teigė Guest (2007), individualizuotus PK yra sunkiau fiksuoti ir valdyti, nes, skirtingai nei bendrojo pobūdžio, kurie formuojami centriniame valdymo lygmenyje, dėl idiosinkratiškų PK yra deramasi lokaliame lygmenyje tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo.

Apibendrinant galima teigti, kad PK yra gana kompleksiskas reiškinys, apimančias individo ir darbdavio įsitikinimus apie darbo mainų pobūdį, įtakojamas įvairovės veiksnių ir laikui bėgant kintantis. Tyrinėti PK tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu yra aktualu, nes, kaip rodo anksčiau aptarti tyrimai, PK gali būti traktuojamas kaip pagrindas ant kurio konstruojama karjeros vystymo sistema organizacijoje bei individualios karjeros. Abiejų šalių lūkesčių, pažadų ir įsipareigojimų išgryninimas bei atliepimas sudaro prielaidas sveikesniems tarpusavio santykiams organizacijoje plėtoti bei su karjera susijusių tikslų išpildymui. Atsižvelgiant į tai, kad karjeros vystymo aplinka tampa vis labiau kompleksiška, o PK formuojasi ne tik individualių ir organizacinių, bet ir platesnių globalių procesų bei veiksnių fone, fiksuoti kintančius darbo šalių interesus, poreikius ir lūkesčius vienas kito atžvilgiu bei pagal juos koreguoti karjeros sistemos procesus tampa ypač aktualu.

1.2.6. Talentų karjeros vystymo teorinės prielaidos

Talentų pritraukimas, vystymas ir išlaikymas yra vienas iš svarbiausių iššūkių, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos visame pasaulyje (Bakanauskienė, Barauskė, 2021; Gallardo – Gallardo ir kt., 2020). Talentai yra laikomi unikaliais strateginiais organizacijų ištekliais, reikalingais siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo (Dries, 2013) ir organizacijos per talentų valdymo procesus, kurie įtraukia talentų pritraukimo, identifikavimo, vystymo ir išlaikymo veiklas (Scullion ir kt., 2010) apsirūpina, panaudoja ir apsaugo šiuos unikalius išteklius (Sparrow, Makram, 2015).

Šiame disertaciniame darbe talentų valdymo aspektai nėra plačiai nagrinėjami, o tik tiek, kiek jie siejasi ir yra aktualūs tiriamajam objektui – organizacijų karjeros vystymo sistemai. Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad klasikiniu požiūriu talentų valdymas organizacijoje apima siaurą grupę darbuotojų, pasižyminčių išskirtiniais gabumais, kurie per organizacijų talentų valdymo veiklas ir procesus yra ugdomi ir ruošiami perimti aukščiausias pozicijas organizacijų valdymo hierarchijoje (De Vos, Dries, 2013). Panašiai kaip ir tradicinėje karjeros sampratoje, talentų konceptas čia suvokiamas per hierarchijos prizmę, kai yra suplanuojama talentingų darbuotojų karjeros progresija, kuri užtikrina organizacijoms, jog atėjus laikui strategiškai svarbias pozicijas papildys tam pasirengę darbuotojai. Taigi, žvelgiant iš tradicinės organizacinės karjeros valdymo perspektyvos, talentai yra tie asmenys, kurie, padėdami organizacijoje įgyvendinamą talentų valdymo praktiką (kaip karjeros ir pareigų perėmimo planavimas), užkopia ant aukščiausių organizacijos valdymo pakopų ir pasiekia karjeros aukštumas. Tačiau lygiagrečiai analizuojant talentų valdymo ir karjeros valdymo mokslinę literatūrą išryškėja tam tikri prieštaravimai. De Vos ir Dries (2013) teigimu, kol moksliniame karjeros diskurse jau ilgą laiką diskutuojama apie tradicinės organizacinės karjeros pabaigą, talentų valdymo srityje didele apimtimi vis dar akcentuojamas organizacinės karjeros tęstinumas per pareigų perėmimo planavimo ar išlaikymo iniciatyvas. Galimai taip yra todėl, kad karjeros reiškinys turi ilgesnę tyrimų patirtį nei talentų valdymo sritis, todėl pastaroji gali būti praturtinta teorinėmis karjeros fenomeno įžvalgomis. Talentų valdymo strategijos turi evoliucionuoti kartu su išorinėmis transformacijomis, o vienos jų - tai karjerų plotmėje vykstantys pokyčiai, kurie neabejotinai turi implikacijų ir talentų sričiai, todėl darbe formuluojamos talentų vystymo idėjos remiasi karjeros literatūroje išryškėjusiais aktualumais bei šiame darbe nagrinėjama kompleksiško principais.

Dar visai neseniai organizacijų talentai buvo tapatinami su įkvepiančiais ir charizmatiškais lyderiais, kurie, net ir susidūrę su rimtomis kliūtimis, geba priimti optimalius sprendimus ir pajėgia vesti organizacijas į priekį (Turner, Kalman, 2014). Čia lyderio – sekėjų (arba vadovo – darbuotojų) santykiuose akcentuojamos ypatingas lyderio vaidmuo ir savybės, lyderis pasižymi strateginiu mąstymu, žino, kas geriausia yra organizacijai ir motyvuoja savo sekėjus siekti iškelto tikslo. Pastarasis yra tradicinis požiūris į lyderystę, kuri veikia nuspėjamame ir tvarkos režime bei remiasi hierarchija ir kontrole (Uhl-Bien ir kt., 2007). Tačiau dabartiniais greitų pokyčių ir neapibrėžtumo laikais, kai organizacijos turi demonstruoti maksimalų adaptyvumą, susitelkimas ir

pasitikėjimas vieno lyderio autoritetu ir jo ekspertine kompetencija verslui gali būti žalingas ir net pražūtingas, nes kompleksiškos situacijos reikalauja sprendimų, kurie primami remiantis požiūrių, interpretacijų įvairove, o ne vieno asmens dažnai ribotu ir subjektyviu suvokimu. Šios idėjos yra plačiau analizuojamos naujausiosiose lyderystės teorijose, tokiose kaip adaptyvioji (Heifetz ir kt., 2009; DeRue, 2011) ar kompleksiškoji lyderystė (Schneider, Sommers, 2006; Uhl-Bien, 2021). Iš esmės jose yra laikomasi idėjos, kad orientacija turėtų būti į sekėjus, kitaip tariant į organizacijos darbuotojus, o vadovo, kaip lyderio vaidmuo, yra skatinti ir sudaryti sąlygas skleisti intelektiniam ir kūrybiniam šių žmonių potencialui, kuris kompleksiškosiose situacijose panaudojamas kaip adaptyvusis organizacijų atsakas. Nors šio darbo tikslas neapima lyderystės fenomeno analizės, tačiau šios lyderystės idėjos siejasi su disertaciniame darbe formuluojamomis mintimis ir yra svarbios žmonių valdymo sričiai. Žinias kuriančiose organizacijose turi likti minimaliai hierarchijos ir kontrolės, o vadovų, kaip lyderių, vienas svarbiausių vaidmenų yra įgalinti darbuotojų visokeriopą mokymąsi, augimą ir tobulėjimą, kurių metu įgyjami jų intelektiniai, psichologiniai resursai ir tinkamai nukreipti elgsenos modeliai tarnauja kaip konkurencinis organizacijų pranašumas greito prisitaikymo reikalaujančiuose kontekstuose. O tai, savo ruožtu, taip pat keičia kai kuriuose nusistovėjusius talentų valdymo ir karjeros vystymo organizacijose kryptis.

Talentai ir organizacijos yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai reikalingi – talentingi darbuotojai reikšmingai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, o organizacijos sudaro sąlygas ir teikia priemones šių darbuotojų potencialui plėstis (Shet, 2019). Talentai visų pirmi yra individai, plėtojantys karjerą. Dažniausiai talentingi asmenys pasižymi didesniu karjeros sąmoningumu, t. y., jie turi geriau įsitvirtinusį asmeninį savivaizdį, išgrynintus karjeros lūkesčius ir preferencijas (pvz., Miller, Cummings, 2009), pasižymi didesniu savirealizacijos poreikiu bei karjeros ambicijomis ir, bendrai, profesinė veikla vaidina svarbų vaidmenį jų gyvenime. Todėl kuriant ir įgyvendinant talentų valdymo politiką organizacijoje karjeros aspektas yra ypatinai reikšmingas tiek pritraukiant, tiek išlaikant talentus. Kita vertus, dabartiniu metu dėl organizacijų valdymo struktūrų pokyčių tradicine stabilia, hierarchine karjera gali būti apdovanojami tik „keletas laimingųjų“ (Gallardo-Gallardo ir kt., 2015), todėl talentų samprata turi tapti ir po truputį tampa „nehierarchine sąvoka“ (Turner, Kalman, 2014). Antraip siauras požiūris į talentų, kaip „išrinktųjų“ ugdymą ir valdymą užkerta kelią organizacijoms atsinaujinti ir papildyti vertingu žmogiškuoju kapitalu, traktuojant darbuotojus kaip potencialius talentus ir suteikiant jiems įvairias galimybes juos atrasti ir ugdyti. Tai yra taip vadinamasis „įtraukiantis“ (angl. *inclusive*) požiūris į talentų valdymą, kai visi organizacijos darbuotojai laikomi potencialiais talентаis ir jiems suteikiami palankūs procesai ir priemonės, padedančios skleisti jų stiprybėms. Turner ir Kalman (2014) manymu, šiuo požiūriu besiremiantys talentų ugdymo procesai turi ir trūkumų, nes yra ženkliai kompleksiškesni ir brangesni nei tradicinis, orientuotas išskirtinai į aukščiausias valdymo pozicijas, ir kuris yra įgyvendinamas per aukštyneigį talentų srautą bei sistemingą planavimą.

Nepaisant paminėtų įtraukiančiojo požiūrio į talentų valdymą trūkumų, manytina, kad kompleksiškoje aplinkoje reiktų derinti tradicinį talentų valdymą, t. y. orientuotą

į aukščiausias valdymo pozicijas ir įtraukiančią talentų valdymo strategiją. Viena iš priežasčių yra tai, kad šiuolaikinis verslas dažnai yra organizuojamas tinklinės organizacijos principu, pasitelkiant ne hierarchinę, o bendradarbiavimo ir lygiateisiškumo dvasią ir praktiką. Tokios organizacijos dažnai veikia projektų principu, kai produkto ar paslaugos kūrimui sutelkiami skirtingose organizacijos padalinuose dirbantys asmenys, turintys reikalingų gebėjimų. Talentų sąvoka čia yra dinamiška ir priklauso nuo turbulentiškos rinkos poreikių, kai aktualių įgūdžių turintys darbuotojai, pvz., specialistai, nors neįtraukiami į klasikinės talentų valdymo programas, traktuojami kaip talentai (Turner, Kalman, 2014). Ne visi darbuotojai siekia vertikalios karjeros, tačiau visi arba dauguma jų nori jaustis svarbūs, įnešti savo indėlį ir trokšta palankių sąlygų skleistis jų profesiniams talentams. Šiuo požiūriu visi darbuotojai turėtų būti laikomi talentais, suteikiant jiems mokymosi galimybes, suderintas su kintančios rinkos poreikiais, taip pat sudarant galimybes ir skatinant persikvalifikavimą, praktikuojant horizontalų judėjimą organizacijoje taip užtikrinant kuo platesnį darbuotojų kompetencijų profilį. Tokiu būdu įgyvendinama talentų vystymo strategija sudarys prielaidas organizacijoms lengviau adaptuotis kintančioje aplinkoje, o darbuotojams pasipildyti karjeros portfelį aktualiomis dabartinėje ir ateities darbovietėse kompetencijomis.

Visų darbuotojų įtraukimo į talentų vystymo programas principo svarba ypač atsiskleidžia technologijų perversmo laikmečiu. Ketvirtoji pramonės revoliucija vystosi žaibišku greičiu ir sukelia masišką kai kurių žinių ir įgūdžių, reikalingų naujų profesinių vaidmenų (tokių, kaip debesų kompiuterijos specialistų, programų kūrėjų, duomenų mokslininkų ir pan.) atlikimui, deficitą (Baldassari, Roux, 2017). Šių unikalių, vertingų talentų trūkumas sukuria situaciją, kai klasikinė kova dėl talentų netenka prasmės, nes darbo rinkos sistemoje tiesiog nėra pakankamo skaičiaus ar apskritai nėra „paruoštų“ pervilioti talentų, nes šios profesijos dar prieš dešimtmetį tiesiog neegzistavo, todėl nei konkurentų talentų nei švietimo sistemos nespėjo parengti reikiamus įgūdžius turinčius darbuotojų (Whysall ir kt., 2019). Tai turi įtakos talentų valdymo strategijoms, kai organizacijos privalo daugiau kliautis ne išorine talentų paieška, o vidiniais žmogiškųjų išteklių resursais, teikiant ypatingą dėmesį visokeriopam jų vystymui.

Kita svarbi talentų valdymo sritis yra talentų išlaikymo politika ir strategijos. Talentų išlaikymas yra ypatingai svarbus ilgalaikėi organizacijos gerovei ir sėkmei, nes talentų pasitraukimas susijęs su dideliais finansiniais nuostoliais, našumo sutrikdymais ir, žinoma, kompetencijų praradimais (Turner, Kalman, 2014). Šiuolaikinių talentų išlaikymo problematiką vertinga paanalizuoti iš karjeros aktualijų. Postmodernioje visuomenėje karjeros reiškinytampa vis dinamiškesnis, jis atspindi savitą kiekvieno žmogaus darbinio gyvenimo istoriją, kuri vertinama subjektyviais kiekvienam žmogui kriterijais. Kartu karjeros sistema organizacijoje yra svarbi talentingų darbuotojų vystymo ir kartu jų išlaikymo strategija, todėl manoma, kad talentų karjeros vystymas yra strateginės reikšmės procesas, kuris, atsižvelgiant į vakarų pasaulyje besitęsiančią individualizmo tendenciją, tampa vis sudėtingesnis. Vystant talentų karjerą ypatingas dėmesys kreiptinas į talentingų asmenų karjeros poreikius ir lūkesčius, manytina, kad ne visi gabūs darbuotojai karjerą tapatina su paaukštinimais. Iš vienos pusės, tai yra

palankus aspektas organizacijoms, nes šiuolaikinė organizacijų struktūra nepajėgi suteikti tokios karjeros galimybių visiems norintiems, iš kitos pusės, organizacijos turi pasiūlyti palankią jų karjeros potencialui erdvę, suteikdamos įvairias, individualizuotas ir auginančias karjeros patirtis, kurios turi būti kartu suderintos ir su organizacijos poreikiais, o tai reiškia, kaip pastebi Barlow (2006), talentų karjeros vystymas tampa kompleksiškas procesas.

Toliau plėtojant diskursą apie talentų išlaikymo ir pritraukimo mechanizmus, reikalinga atkreipti dėmesį į tai, kad šiuolaikinę karjerą valdo patys individai, globaliu mastu karjeros vis labiau įgauna beribės ir protėjinės karjeros pobūdį (Mahapatra, Dash, 2021). Dauguma individų nebesieja savo karjeros su viena organizacija (Soares, Mosquera, 2021), dažnai keičia darbinės roles ir darbovietes (Van der Horst, Klehe, 2019), dėl to kalbėti apie įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai darosi vis sunkiau. Pavyzdžiui, Lin (2015) tyrimas atskleidė, kad žmonės, pasižymintys didesniu karjeros proaktyvumu, prisiimančiais asmeninę atsakomybę už savo karjerą yra linkę palankiau vertinti išorines įsidarbinimo galimybes nei karjeros galimybes faktinėje darbovietėje. Manytina, kad talentingi ir karjera besirūpinantys asmenys labiau tapatinasi ir įsipareigoja savo profesijai ir karjerai nei organizacijai. Dabartinis karjeros kontekstas, persmelktas globalizacijos procesų, pokyčių individualiose karjeros orientacijose, atveria globalios karjeros vystymo erdvę, todėl vis dažniau praktiniame ir moksliniame diskurse (Lin, 2020; Wang, 2022) aptariami talentų cirkuliacijos, talentų migracijos reiškiniai, kai gabūs asmenys išvyksta į kitas šalis savo noru, nepriklausomai nuo darbdavio. Makro lygmeniu šie reiškiniai dažnai įgyja neigiamą atspalvį ir įvardijamas kaip „protų nutekėjimas“, akcentuojant valstybės ekonominę praradimą, tačiau kartais šį reiškinį lydi ir „protų atitekėjimo“ banga, kai per imigracijos procesus į šalį patenka kompetentinga darbo jėga. Mikro lygmeniu ši talentų migracija gali būti paaiškinama individualiais motyvais, kaip siekis įgyti tarptautinės karjeros patirties, didesnio atlygio ar karjeros galimybių siekiai ir pan. Paskiroms organizacijoms yra sunku pasipriešinti šiai pasaulinei talentų migracijos tendencijai ir ilgam išlaikyti talentą, nes net ir pačios patraukliausios talentų karjeros vystymo ir išlaikymo programos neužtikrins gabių darbuotojų lojalumo globalių karjeros galimybių fone. Todėl manytina, kad šiuolaikinės organizacijos, nors ir turėtų dėti didžiules pastangas talentų išlaikymo mechanizmas užtikrinti, bet tuo pat metu turėtų priimti ir toleruoti gabių darbuotojų poreikį vystyti savo karjeros potencialą už organizacijos ribų.

Apibendrinant, šiame skyriuje aptarti karjeros požiūriu aktualūs talentų valdymo aspektai, tokie kaip slinktis link nehierarchinės talentų sampratos, įtraukiančiosios talentų valdymo strategijos reikšmė sunkiai nuspėjamoje darbo rinkoje bei talentų išlaikymo problematikos globalios karjeros ir talentų migracijos fone.

1.3. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teoriniai principai

1.3.1. Sistemų paradigma organizacijų vadyboje

Šiame disertacinio darbo skyriuje pristatoma sistemų paradigmos organizacijų vadyboje teoriniai principai. Analizuojamas mechanistinio ir sisteminio požiūrio esminiai bruožai ir jų taikymo prielaidos organizacijų valdyme.

Organizacijų, kaip socialinių sistemų, valdymas grindžiamas tam tikra konceptualia pasaulėžiūra ar paradigma. Tai fundamentalūs dėsniai, kuriais, manoma, galima paaiškinti daugelio reiškinių bei sistemų atsiradimą ir funkcionavimą. Paradigmos yra aktualios tol, kol pasitarnauja suvokiant bei aiškinant realybės reiškinius ir padedant lengviau juos valdyti. Kai egzistuojančios pasaulėžiūros ir formalios teorijos tampa neadekvačios realybei, anot mokslų filosofo Kuhn (1962), įvyksta paradigmu kaita, intelektinė revoliucija.

Pasak mokslininkų Capra ir Luisi (2014), daugumą šiandieninių problemų, kaip ir negebėjimas jų spręsti, kyla dėl suvokimo krizės, kai vadovaujamosi pasenusiais mąstymo modeliais, neaktualiais globaliame, tamptai susietame pasaulyje. Sisteminės prigimties problemos sprendžiamos izoliuotai, pašalinant konteksto kintamuosius, neįžvelgiant susietumo ir priklausomumo nuo kitų faktorių. Šie netinkami mąstymo modeliai vis dažniau identifikuojami ir organizacijų vadybos srityje. Moksliniame ir verslo diskurse pastebima tendencija įkvėpimo organizacijų valdyme semtis iš kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijos (KAS), nes, pasak mokslininkų, tai yra naujoji organizacijų valdymo paradigma (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014; Sapir, 2019), ypatingai aktuali šiandieniniame pasaulyje, kuris pasižymi greita, įvairių krypčių kaita ir aukšto neapibrėžtumo lygiu. Kita vertus, organizacijų moksle identifikuojama giliai įsišaknijusi tendencija remtis principais kildinamos iš „mašininės“ pasaulėžiūros, susiformavusios dar I. Niutono (1643-1727) laikais. Tikslinga detaliau aptarti požiūrių į organizacijas evoliuciją ir jos esminius lūžius, kurie kartu atspindi ir bendrą visuomenės mąstymo ir supratimo pažangą. Apibendrinus mokslinę literatūrą (Dooley, 1997; Schneider, Sommers, 2006; Uhl-Bien ir kt., 2007; Boisot McKelvey, 2010; Sapir, 2019), išskiriamos šios organizacijų vadybos paradigmos: tradicinis mechanistinis požiūris į organizacijas, sisteminis požiūris į organizacijas ir požiūris į organizacijas kaip kompleksiškas adaptyviąsias sistemas, kuris bus pristatomas kitame darbo skyriuje.

Mechanistinė paradigma. Mechanistinė ar mašininė pasaulėžiūra formavosi XV-XVII a. ir tapo moderniosios Vakarų visuomenės intelektiniu pagrindu, vyravusiu apie tris šimtus metų. Pagrindus jai paklojo Niutono, Dekarto, Laplace idėjos, kurios visatą ir natūraliąsias sistemas vaizdavo kaip mašinas, kurių veikimą galima suprasti išskaidžius į atskirus jas sudarančius elementus. Tai filosofinė pozicija žinoma kaip kartezinis redukcionizmas, kuris yra priešingas holizmui. Apibendrinus, esminiai mechanistinės paradigmos principai yra šie (Dooley, 1997; Sapir, 2020):

- Pasaulis veikia mašinos principu, todėl yra paprastas ir nuspėjamas.
- Kiekvienas stebimas padarinyturi pastebimą priežastį.

- Netgi labai sudėtingus reiškinius galima suprasti analizės būdu, kai visuma gali būti paaiškinama išskaidžius ir išstudijavus atskiras jos dalis.
- Atlikus pakankamą praeities įvykių analizę galima nuspėti ateities įvykius.
- Veikimo rezultatas yra nuspėjamas ir pakartojamas.
- Rezultatas yra proporcingas pastangoms.
- Pokyčiai gali būti sutelkti specifinėse srityse, nepaliečiant kitų sistemos elementų.

Mechanistinė paradigma vyravo ir XIX bei XX a. pr. klasikinėse vadybos teorijose, kurių esminiai principai buvo redukcionizmas, determinizmas ir pusiausvyra (Hayles, 1991). Tai atsispindėjo to meto vadybos teoretikų ir praktikų, tokių kaip Weberis, Fajolis, Teiloras, Mooney, idėjose. Valdymo centralizacija, biurokratinė struktūra, valdymas pagal tikslus, išreikšta kontrolė, darbo pasidalijimas, formalių santykių nustatymas, procedūrų standartizavimas buvo „organizacinės mašinos“ efektyvaus valdymo principai. Pagal mašinų veikimo principą, tam, kad jos tinkamai funkcionuotų reikalingas prižiūrėtojas, užtikrinantis, kad visi mechanizmai veiktų pagal instrukcijas. Panašiai ir organizacijose, kurios buvo suvokiamos kaip paprastos, stabilios, o jų tinkamas funkcionavimas realizuojamas pasitelkus kontrolę, valdymo principą „iš viršaus į apačią“. Tokios sistemos turi būti nuolat peržiūrimos ir stebimos, kitaip jos pasmerktos žlugti, nes, priešingai nei organinės sistemos, jos negali pačios prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Capra, Luisi, 2014).

Teiloras tikėjo, kad organizacijų valdymas gali būti nuspėjamas pasitelkus mokslinį metodą. Siekdamas padidinti gamybos našumą jis išskaidė ir išanalizavo kiekvieną gamybos užduotį, standartizavo ir reglamentavo jas. Teiloro „organizacinė mašina“ buvo uždara išorės poveikiui sistema su pasikartojančiomis, aiškiomis užduotimis bei procedūromis - nuspėjama ir tiksli kaip laikrodis. Organizacijų valdymas pagal mechaninį principą išlieka iš dalies gajus ir šiais laikais, tai matyti greitojo maisto restoranų, mažmeninės prekybos, gamyklų valdymo specifikoje (Morgan, 2006). Be to, klasikinės vadybos principai yra stipriai išsiskleidę vadovų mąstyme, kai valdymas remiasi formaliomis komunikacijos, kontrolės, koordinavimo struktūromis (Capra, Luisi, 2014). Daugelis vadybos teoretikų (Drucker, 1998; Manville, Ober, 2003; Schneider, Somers, 2006; Uhl-Bien ir kt., 2007; Boisot, McKelvey, 2010; Uhl-Bien, 2021) pripažįsta, kad nesąmoningas įprotis vadybos praktikoje laikytis nuostatų, suformuluotų dar industrinėje eroje, yra vienas pagrindinių trukdžių organizacijų išlikimui dabartiniame aukšto kompleksiskumo kontekste. Redukcionistinis – analitinis požiūris į organizacijas imtas kvestionuoti formuojantis sistemų teorijai.

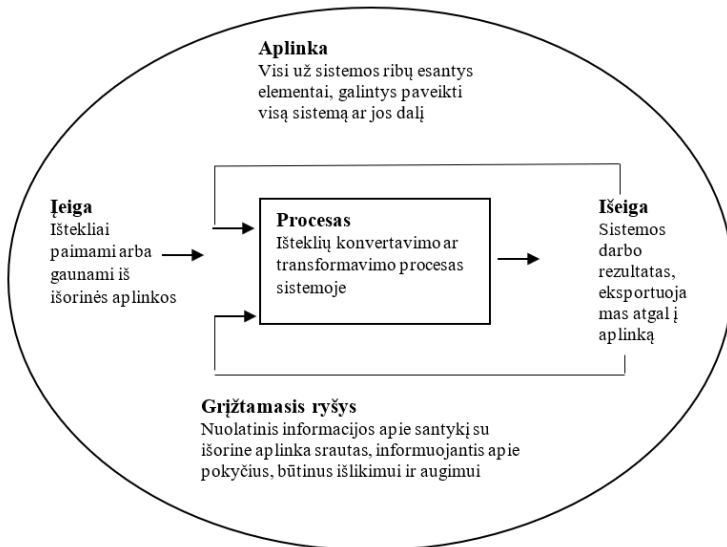
Atvirųjų sistemų paradigma. Sisteminis požiūris yra priešingas mechanistinei pasaulėžiūrai. Capra ir Luisi (2014) teigimu, įtampa tarp šių paradigimų buvo juntama per visą Vakarų mokslo istoriją. XX a. holistinė perspektyva imta vadinti „sistemine“, o mąstymo būdas – „sisteminiu mąstymu“. Sisteminio mąstymo pradininkais laikomi biologijos mokslo atstovai, kurie akcentavo požiūrį į gyvų organizmus kaip į vieningą visumą (ibid). Paprasčiausiai sistemą galima apibrėžti kaip visumą, sudarytą iš tarpusavyje susijusių elementų (Kast, Rosenzweig, 1972).

Atkreiptinas dėmesys, kad iki 1940-ųjų metų žodžiai „sistema“ ir „sisteminis

mąstymas“ buvo vartojami retai (Capra, Luisi, 2014). Sistemų teorijos pradininku yra laikomas L. von Bertalanfy (1901-1972). Tyrinėdamas gyvąją gamtą jis nustatė, kad dauguma gamtinių sistemų funkcionavimo dėsningumą galima atrasti ir kitose sistemose, todėl matematiškai juos formalizavus, galima panaudoti kitos prigimties sistemoms nagrinėti (Patton, McMahon, 2014). Tokiu būdu jis sukūrė bendrąją sistemų teoriją (angl. *General System theory*), kuri laikui bėgant tapo tarpdisciplininiu mokslu – sistemų mokslu (Hieronymi, 2013), kurio koncepcijos ir principai imti taikyti skirtingos prigimties sistemoms tirti (Turner, Baker, 2018). L. von Bertalanffy (1972, p. 21) supratimu, sistemą galime suprasti pagal ją sudarančias dalis (posistemas) ir jų tarpusavio ryšius (Koopmans, 2017). Toks sistemos supratimas nurodo į holizmo principą, perkeltą iš Aristotelio ir geštalto judėjimo, kuris teigia, kad visuma yra daugiau nei jos dalių suma (Turner, Baker, 2018). Šis principas iš esmės skiriasi nuo mechanistinio supratimo, kai visuma tėra jos dalių rinkinys.

Kita skirtybė, lyginant su mechaniniu sistemų supratimu – tai atvirumo principas. L. von Bertalanffy apibrėžė ir paaiškino uždarytųjų ir atvirųjų sistemų veikimo principus. Gyvieji organizmai veikia kaip atvirosios sistemos, o fizikinės sistemos labiau paklūsta uždarytųjų sistemų veikimo principams. Sistemos buvo vadinamos „atvirošiomis“, nes, skirtingai nuo uždarytųjų, jų išlikimui reikalingi nuolatiniai energijos srautai iš aplinkos (Capra, Luisi, 2014). Anot L. von Bertalanfy, gyvosios sistemos, t. y. atvirosios sistemos, gyvuoja nuolatinėje srauto būsenoje, jos turi autonomijos, kūrybiškumo ir spontaniškumo potencialą (Hammond, 2019).

Atvirųjų sistemų teorijos principai imti taikyti ir socialiniuose moksluose. Nors socialinės sistemos funkcionuoja panašiai kaip ir fizikinės ar biologinės, tačiau yra reikšmingai sudėtingesnės, nes jose veikia žmogus, turintis laisvą valią (Turner, Baker, 2018). Atvirųjų sistemų teorija turėjo reikšmingą įtaką organizacijų teorijai (Morgan, 2006; Hammond, 2019). Vadybos mokslininkai organizacijas pradėjo traktuoti kaip „organizmus“. Anot Morgan (2006), paskiri individai, grupės ir organizacijos turi poreikių, kurių patenkinimas stipriai priklauso nuo aplinkos. Taigi, sąveika su išorine aplinka, aktualizuota atvirųjų sistemų teorijoje, susilaukė didelio susidomėjimo tarp vadybos teoretikų. Tai pirmiausiai pastebima Katz ir Kahn (1978) darbuose, kuriuose jie adaptavo bendrosios sistemos teorijos principus organizacijų valdyme (3 pav).



3 pav. Atviros organizacijos sistemos modelis (sudaryta autorės pagal Katz, Kahn, 1978)

Autorių nuomone, organizacija yra sistema, suprantama per įeigos ir išeigos mechanizmus. Organizacijų išlikimas stipriai priklauso nuo aplinkos, teikiančios nuolatinį įeigos resursus, kurie yra transformuojami per pasikartojančias ir standartizuotas veiklas bei sąveikas tarp asmenų, orientuotas į sistemos išeigos rezultato realizavimą (Meyer, O'Brien-Pallas, 2010).

Apibendrinant Katz ir Kahn (1978), Dooley (1997), Morgan (2006), Mele ir kt. (2010), Sapir (2019) galima išskirti ir plačiau pristatyti šiuos organizacijų vadyboje dažniausiai taikomas atvirųjų sistemų principus:

- *Atvirumas aplinkai* (angl. *openness*). Organizacijų išlikimui, kaip ir organinėms sistemoms, reikalingi nenutrūkstantys informacijos apsikeitimai su aplinka ir tinkamas atsakas į ją. Organizacijas pasiekia išorės informacija (pvz., vartotojai, tiekėjai, darbuotojai), sistemos viduje toji informacija transformuojama (pasitelkus gamybos, finansų, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių funkcines sritis) ir ištransformuojama į aplinką (pvz., paslaugos, produktai, pelnas). Organizacinės sistemos išeigos rezultatai, savo ruožtu, veikia ir aplinką.
- *Homeostazė* (angl. *homeostasis*) (pusiausvyra). Tai savireguliacinė sistemos savybė, gebėjimas išlaikyti pastovią būseną. Atvirose sistemose ši savybė vadinama dinamine pusiausvyra. Tai reiškia, kad atvirosios sistemos niekada nepasiekia tikrosios pusiausvyros kaip uždaros. Jos siekia palaikyti pusiausvyrą per nuolatinį prisitaikymo prie aplinkos pokyčių procesą, kuris palaikomas įeigos, transformacijos ir išeigos procesų. Pusiausvyrą palaikyti padeda grįžtamasis ryšys. Skaržauskienės (2008) teigimu, grįžtamasis ryšys (GR) apibūdina sistemos tendenciją išeigos rezultatą (angl. *output*) panaudoti kaip įeigos veiksnį (angl. *input*). Teigiamas GR sustiprina, didina ir stimuliuoja rezultatą,

neigiamas – koreguoja, stabdo rezultato vystymąsi (Serman, 2001). Teigiamas GR skatina pokytį, o neigiamas jį slopina. Atvirose sistemose neigiamas GR slopina aplinkos svyravimų poveikį. Per neigiamą GR sistema gauna informaciją, ar sistemos atsakas į aplinkos pokyčius buvo tinkamas.

- *Sistemos ribos*. Atviros sistemos turi ribas, tačiau jos yra lanksčios ir pralaidžios, kad galėtų keistis informacija ir energija su aplinka. Socialinėse sistemose žymiai sunkiau nubrėžti ribas nei biologinėse ar fizikinėse sistemose, tačiau jas atpažinti yra svarbu, nes tik jas identifikavus galima nagrinėti sistemos sąveikas su aplinka.
- *Susietumas*. Atviros sistemos ribose veikia kitos sistemos. Organizacijose dirba žmonės, kurie patys būdami atskiromis sistemomis, priklauso grupės, departamento, organizacijos padalinio sistemai. Jeigu organizaciją traktuojame kaip sistemą, smulkesni jos lygiai yra posistemės (Morgan, 2006). Taigi, sistemos elementus (arba posistemas) galima laikyti sistemomis, kaip ir bet kurią sistemą – didesnės sistemos elementu (Skaržauskienė, 2008). Svarbu suvokti, kaip kiekviena posistemė sąveikauja su kita. Galima teigti, kad atviros sistemos veikia pagal hierarchijos principą: sistemos poveikis daugiau mažiau proporcingas jos hierarchiniam lygmeniui.
- *Negatyvioji entropija* (angl. *negative entropy*). Uždarosios sistemos pasižymi entropija, kuri apibūdina sistemos tendenciją į netvarką ir nykimą. Organizacijos, būdamos atviros sistemos, pasižymi negatyviąją entropija, nes per sąveiką su aplinka ir resursų transformaciją jos atsinaujina ir taip geba išlikti (Meyer, O'Brien-Pallas, 2010).
- *Diferenciacija, integracija, koordinavimas*. Sistema nėra paprasta dalių struktūra, tai funkciškai tarpusavyje susijusių dalių visuma, kuri negalima būti daloma. Struktūra priklauso nuo pačių funkcijų egzistavimo ir, G. Morgan (2006) teigimu, daugeliu atveju struktūra yra funkcijų egzistavimo pasireiškimas. Kuo sudėtingesnė sistema, tuo daugiau aptinkama funkcijų specializacijų ir diferenciacijų. Didėjant diferenciacijos laipsniui, atsiranda didesnis poreikis integravimui ir koordinavimui.
- *Užbaigtumas* (angl. *equifinality*). Šis principas reiškia, kad atviroji sistema savo tikslą gali pasiekti esant įvairioms pradinėms sąlygoms ir skirtingomis trajektorijomis. Vadinasi nėra vieno teisingo būdo ar struktūros pasiekti teigiamiems rezultatams (Meyer, O'Brien-Pallas, 2010).

Kaip matyti, atvirųjų sistemų teorijos principai, tokie kaip sistemos posistemų tarpusavyje ryšiai, holizmas, sąveika su aplinka, dinamiška pusiausvyra, įeigos ir išeigos mechanizmai paplito organizacijų valdymo teorijoje. Snowden (2005) teigimu, sisteminis mąstymas reikšmingai skiriasi nuo mechanistinio tuo, jog pripažįstamas socialinės sistemos (organizacijos) sudėtingumas, aukštesnis neapibrėžtumo lygmuo. Tokias sistemas valdyti yra žymiai sudėtingiau, jos reikalauja aukštesnio žinojimo, kompetencijų lygio. Vis dėlto jos veikia tvarkos režime – tai reiškia, jog, kad ir kiek elementų bei jų tarpusavyje ryšių besudarytų sistemą, ji „pasiduoda“ planavimu ir kontrole pagrįstam valdymo būdai. Tai reiškia, kad turint pakankamas žinias apie sistemos elementus

ir jų tarpusavio ryšius, tokios sistemos gali būti sėkmingai valdomos pasitelkiant analizę, prognozavimą, planavimą, vykdymą ir kontroliavimą (Boulton ir kt., 2015). Tai organizacijų valdymas pagrįstas iš „viršaus į apačią“ principu, kai centrinė organizacijos figūra nustato ilgalaikius tikslus ir sutelkia organizacijos narius jų siekti. Pagal šią valdymo paradigmą organizacijų aplinka gali būti kontroliuojama ir prognozuojama, jai parenkami optimizuoti valdymo sprendimai, o pačią socialinę sistemą galima išanalizuoti identifikuojant esmines jos dedamąsias ir prognozuojant sistemos eigą, nustatant racionalius esamų ir potencialių problemų sprendimo būdus (Jucevičius ir kt., 2017).

Kita vertus, kai organizacijos susiduria su aukšto lygio neapibrėžtumu dėl informacijos stokos, kuris kyla dėl augančio elementų ir jų tarpusavio sąveikų skaičiaus, prognozuoti ateities scenarijų tampa itin problematiška. Tuomet teigiama, kad organizacijos susidūrė su kompleksišku. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorija, kaip naujoji organizacijų valdymo paradigma, plačiai pristatoma kitame disertacinio darbo skyriuje.

1.3.2. Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorijos nuostatos

Šiame skyriuje pristatomas kompleksišκών adaptyviųjų sistemų teorijos turinys. Pagrindinis dėmesys skiriamas teorijos pozicionavimo sistemų mokslų kontekste atskleidimui, teorijos sampratos ir esminių jos koncepcijų analizei ir išgryninimui.

Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijų kontekstas ir pačios organizacijos dažnai įvardijamos kaip kompleksiškos. Jucevičiaus ir kt. manymu (2017), kompleksiškus yra tapę šiuolaikinių organizacijų gyvenimo dalimi ir būdingas tiek vidinei, tiek išorinei organizacijų aplinkai. Pasauliniai procesai, tokie kaip globalizacija, technologijų proveržis, sąlygojo didėjančią tarpusavio susietumą, globalias sąveikas, augantį informacijos kiekį ir sklaidą (Porter, Derry, 2012; Turner, Baker, 2018), individų įgalinimą įtakoti socialinius, politinius ir rinkos procesus (Uhl-Bien, Arena, 2017), darbo jėgos įvairovę, augančią konkurenciją, poreikį inovacijoms ir t.t. Visa tai neišvengiamai veikia organizacijas, jos privalo adaptuotis prie kompleksiškos aplinkos ir jos diktuojamų sąlygų, t. y. toleruoti neapibrėžtumą, demonstruoti lankstumą, pasiruošti netikėtumams, atliepti plačią įvairovę interesų, veikti neturint pakankamos informacijos ar atvirškščiai esant jos pertekliui, ir pan.

Kintanti organizacijų realybė išprovokavo abejonę klasikinėmis vadybos teorinės priegomis ir paskatino semtis įžvalgų iš kompleksiškus mokslo. Labai apibendrintai kompleksiškus apibūdinama sistemų savybė, kuri pasireiškia kaip sistemos elementų tarpusavio santykiai, sąveikos ir ryšiai tarp sistemos bei jos aplinkos (Gell-Mann, 1994). Kuo didesnis sistemos elementų ir tarpusavio sąveikų skaičius ir įvairovė, tuo didesnis sistemos kompleksiškus. Tokiose situacijose tradiciniai mąstymo, veikimo ir strategavimo būdai tampa neaktualūs, nes kompleksiškos sistemos veikia pagal visai kitas taisykles nei stabilūs ir nuspėjami dariniai.

Kompleksiškumo sąvoka dažnai siejama su postmodernizmo paradigma, bendru postindustrinės visuomenės kontekstu (Boisot, McKelvey, 2010), kurioje akcentuojamas visuomenės susietumas, hierarchinių struktūrų nykimas, decentralizuotas

valdymo struktūrų įsigalėjimas, pliuralizmas, pozityvizmo, kaip moderniojo pasaulio pažinimo įrankio, kritika. Vadybos srityje slinktis link postmodernizmo pasireiškia kaip abejonė universaliais valdymo principais, efektyvumu, objektyvumu, taisyklėmis ir griežtumu (Kemp, 2013). Taigi, nepasitikėjimas mechanistinėje ir, didele dalimi, sisteminėje prieigoje postuluojamais organizacijų valdymo principais bei kompleksiško mokslo pripažinimu naująją organizacijų teorija (Uden ir kt., 2001; Uhl-Bien ir kt., 2007; Boisot, McKelvey, 2010; Uhl-Bien, 2021).

KAS teorija sistemų mokslo kontekste. Prieš pristatant KAS sampratą ir principus tikslinga įvardinti teorijos vietą kitų sistemų mokslo teorijų atžvilgiu. Sistemų mokslas nėra homogeniškas, jį sudaro smulkesnės šakos, kurios fokusuojasi į vienus ar kitus sistemų bruožus. Hieronymi (2013) išskiria šiuos sistemų mokslo raidos etapus ir jiems būdingus sistemų analizės sritis:

- Klasikinė termodinamika. Tiria uždarąsias sistemas, esančias pusiausvyros būsenoje. Ši perspektyva reprezentuoja uždarąsias sistemas ir yra plačiau išnagrinėta pirmajame skyriuje.
- Atvirųjų sistemų teorija (von Bertalanffy, 1950). Akcentuoja gyvųjų sistemų atvirumo aplinkai principą. Kaip rašyta pirmajame skyriuje, atvirųjų sistemų teorija plačiai taikoma vadybos moksle.
- Informacijos teorija. Tiria duomenų saugojimą ir perdavimą.
- Kibernetika. Nagrinėja grįžtamojo ryšio procesus, reguliuojančius sistemą. Vadybos moksle kibernetikos principai padėjo suprasti, kaip neigiamas grįžtamasis ryšys padeda palaikyti organizacijų stabilumą (Allen ir kt., 2011).
- Autopoezės teorija. Nagrinėja, kaip sistemos sugeba save atkurti ir palaikyti.
- Chaoso teorija akcentuoja sistemos nestabilumą ir nelinijinių pokyčių procesus.
- Kompleksiškumo teorija. Aprašo saviorganizacijos, adaptacijos ir inovacijų procesus.
- Multi-agentų modeliavimas (angl. *multi-agent modelling*) ir autonomiškumas. Modeliuoja ir simuliuoja autonomiškų agentų, orientuotų į tikslą, veikimą.
- Tinklų mokslas (angl. *network science*). Tiria agentų tarpusavio sąveikas, jų veikimo procesų šablonus ir dinamines socialines struktūras.

Kaip matyti, kompleksiško teorijos centre yra sistemų saviorganizacijos procesas, vykstantis sistemos komponentams tarpusavyje sąveikaujant nenusėjamais būdais. Capra ir Luisi (2014) teigimu, kompleksiško teorija įgavo pagreitį, kai atsirado tinkami matematiniai metodai ir galimybės, kurios leido mokslininkams aprašyti ir modeliuoti gyvųjų sistemų sudėtingus tarpusavio ryšius. Be to, kompleksiško teorijos sklaidai didelės įtakos turėjo JAV įkurtas Santa Fe Institutas, kuris vienija įvairių mokslo sričių mokslininkus, tyrinijančius kompleksiškas fizines, technologines, kultūrinės socialines sistemas (Schneider, Sommers, 2006).

Kompleksiškumo teorija dar kartais vadinama „nelinijinių sistemų teorija“ ar „dinaminių sistemų teorija“ (Capra, Luisi, 2014), o šias sistemas tiriančia disciplina – kompleksiško mokslu (Daryani, Amini, 2016). Mitleton-Kelly (2003) teigimu

kompleksiškumo teorija nėra vieninga teorija, ji apima skirtingas tyrimų kryptis, kurių viena svarbiausių yra kompleksiškos adaptyviosios sistemos. Kitos teorijos, kurias vieni kompleksiško dimensija, yra chaoso teorija, disipacinės struktūros, autopoezė ir didėjančios gražos ir kelio priklausomybės (angl. *path dependence*). Taigi, KAS yra viena iš kompleksiško teorijų, kurių centre sistemų nelinejinės dinamikos savybė. Iškiliasi kompleksiško adaptyviųjų sistemų tyrėjais ir mokslininkais galima laikyti Kauffman (1993, 1995, 2019), Holland (1996, 1998, 2014) ir M. Gell-Mann (1994), jie visi susiję su Santa Fe Instituto veikla. Vadybos srityje kompleksiško tyrėjai organizacijas traktuoja kompleksiškomis adaptyviomis sistemomis (Daryani, Amini, 2016).

KAS samprata. Analizuojant KAS sampratą pastebima, kad nėra vieningo ir įsitvirtinusio teorijos apibrėžimo. Larson (2016) pristato KAS kaip atvirąsias sistemas, kurios geba savarankiškai organizuoti (angl. *self-organize*) savo struktūrinės formas, pasitelkdamos informacijos, energijos ir kitų resursų mainus savo aplinkoje; bei geba transformuoti resursus, reikalingiems veiksams atlikti. Paprasčiau tariant, tai yra savaime besiorganizuojančios sistemos, kurių nekontroliuoja arba beveik nekontroliuoja išorinės jėgos. Šios sistemos yra dinamiškos, nes jų komponentai nuolat tarpusavyje sąveikauja, siekdami adaptuotis prie išorinių jėgų (Turner, Baker, 2019).

Tikslinga pristatyti keletą šių sistemų apibrėžimų. Albert ir kt. (2015) apibūdina KAS kaip sistemą, kurią sudaro daugybė nepaprastais būdais tarpusavyje sąveikaujančių elementų. Panašiai KAS apibūdina ir Anderson ir kt. (2012), teigdamas, kad sistemą sudarantys individualūs agentai turi laisvę veikti ne visada nuspėjama būdu, o jų veiksmai yra tarpusavyje susiję taip, kad vieno agento veiksmas paveikia kitų agentų kontekstą. Šiose apibrėžimuose akcentuojamas agentų autonomiškumas ir jų tarpusavyje ryšiai bei priklausomybės. Mikro lygmenyje vykstančios agentų sąveikos sukuria padarinius sistemos makro lygmeniu. Ši savybė atsiskleidžia Lauser (2010, p. 8-9) apibūdinime – tai „adaptyviosios sistemos, kurias sudaro įvairūs individai, pasižymintys daugybe tarpusavyje santykių, nuolat sąveikaujantys, turintys abipusį poveikį vienas kitam, tokiu būdu sukuriantys naują elgseną“. Kaip matyti, šiame KAS apibrėžime įvardijami agentai – individai. Agentų sąvoka KAS kontekste gana plati ir priklauso nuo sistemos prigimties. Ekonomikoje agentai yra individai ar namų ūkiai, ekosistemose – rūšys, smegenyse – nervų ląstelės (Chan, 2001). McCarthy ir Gillies (2003) teigimu, organizacijose agentai yra sprendimus priimančios šalys. Holland (2014) mano, kad organizacijos agentai – tai pačios organizacijos, komandos, individai, jų kognityvinės schemas. Taigi, kolektyvinė šių autonomiškų agentų sąveika, vykstanti lokaliame lygmenyje, sukuria sistemos masto elgesį ar padarinius, kurie yra vadinamus emergencija. Visos sistemos adaptacija priklauso nuo saviorganizacijos, kuri vyksta, kai lokaliai veikiantys sistemos elementai demonstruoja adaptyvų elgesį (Merali, Allen, 2011). Kiti mokslininkai akcentuoja KAS mokymosi ir adaptyvumo charakteristikas (Bode, Wagner, 2015; Davis ir kt., 2015).

KAS elementai ir principai. Siekiant visapusiškai atskleisti KAS veikimo esmę reikalinga išsamiau analizuoti esminius KAS elementus. Mokslinėje literatūroje identifikuojama gana plati KAS koncepcijų įvairovė – nelinejinė sąveika, grįžtamieji ryšiai,

adaptyvumas, emergencija, keistieji atraktoriai, saviorganizacija, adaptyvioji įtampa, nenuspėjamumas, sąveikos, autonomija, jautrumas pradinėms sąlygoms, atvirumas (Aritua ir kt., 2009; Aagaard, 2012; Lindberg, Schneider, 2013; Albert ir kt., 2015). Toliau pateikiama esminių KAS koncepcijų, aktualių šios disertacijos tematikoje, pristatymas. Visi elementai tarpusavyje susiję, vienų egzistavimas sąlygoja kitų atsiradimą:

- *Heterogeniški agentai* (veikėjai). KAS sudaro heterogeniški, pusiau autonomiški agentai, kurie tarpusavyje sąveikauja, derinasi, agreguojasi (jungiasi), moko- si iš patirties ir adaptuojasi, o ši lokali jų sąveika suformuoja bendrą sistemos lygmens elgsenos šabloną, naują sistemos būvį, kuris vadinamas emergencija (Holland, 1996). Werder ir Maedche (2017) išskiria keturis agentų veikimus: 1) lygiagretumas – agentai veikia lygiagrečiai kartu sąveikaudami vieni su kitais; 2) sąlyginis veiksmas - agento atsaką sąlygoja jį pasiekusi informacija; 3) modularumas - atskiro agento atsakas į situaciją priklauso nuo daugybės spren- dimų, kuriuos jis priima vertindamas situaciją; 4) prisitaikymas ir mokymasis – laikui bėgant agentai prisitaiko vieni prie kitų, prie aplinkos ir vystosi, o tai sudaro mokymosi procesą. Agentai veikia ir sąveikauja remdamiesi lokaliomis taisyklėmis bei vidiniais stimulais. Jie vertina, interpretuoja įvykius ir veikia pagal tam tikrus proto modelius, šablonus – schemas, kurios suprantamos kaip situacijų vertinimo ir veikimo taisyklės (Dooley, 1997). Socialinėse komplek- siškose adaptyviosiose sistemose, tokiose kaip organizacijos, agentai (žmonės) pasižymi veiksmumu (angl. *agency*). Veiksmumas siejasi su laisva valia, indivi- dualiu veikimu, gebėjimu daryti poveikį. Atsižvelgiant į žmogiškąjį veiksmumą, organizacijos KAS požiūriu yra ženkliai sudėtingesnė nei biologinės ar ekolo- ginės sistemos, nes individo elgesį gali įtakoti daugybė nenuspėjamų veiksmų. Taigi, KAS požiūriu, organizacijoje agentai veikia vedami individualių stimulų (tikslų, norų), tačiau jų veikimą riboja bendros taisyklės bei struktūros, kuriose jie veikia (Dietz, Burns, 1992; Lizier, 2017). Anot, Hollando (1996), tam, kad rastųsi nauji sistemos elgsenos šablonai (makro lygmenyje), kylantys iš mikro sąveikų, būtina sąlyga - agentų agregacija. Todėl svarbu identifikuoti agentų agregavimosi motyvus (pvz., idealogijas). Juos identifikavus palengvinamas agentų jungimasis arba atvirkščiai – agentų eliminavimas, taigi sukuriamos są- lygos bendradarbiavimui ar diskriminacijai.
- *Saviorganizacija*. Tai KAS procesas, kurio metu, nesant jokiai išorinei įtakai, susikuria naujos sistemos struktūros, šablonai ar savybės (Goldstein, 1994). Saviorganizacijos pavyzdžių yra gausu gamtoje, pvz., skrendančių paukščių būrys. Migruojantys paukščiai nesivadovauja iš anksto nustatytu planu ir ne- seka vedančiuoju paukščiu, savo skrydžio vietą ir trajektoriją jie nustato vado- vaudamiesi lokalia informacija. Saviorganizacijos procesui vykti būtina sąly- ga – agentų autonomiškumas (Marturana, Varela, 1980; Vidgen, Wang, 2009). Nesant pakankamos autonomijos laipsnio, agentai tampa priklausomi nuo iš- orinių stimulų ir nurodymų. Išorės poveikis apribotų saviorganizaciją, o tai, savo ruožtu, naujų šablonų ar struktūrų radimąsi. Vadinasi, saviorganizacija gali vykti, kai sistemos viduje yra daugiau energijos nei išorinių jėgų spaudimu

sukurtos energijos (Anderson, 1999). Ši agentų energija gali būti suvokiama kaip autonomija – viena iš sąlygų lokaliai agentų dinamikai ir adaptacijai vykti. Kita būtina saviorganizacijos sąlyga – tinkamas agentų dinamikai kontekstas, jis neturi būti nei per daug varžantis nei suteikiantis per daug laisvės. Jeigu agentai veiks griežtos struktūros sąlygomis, bus apribota jų autonomija, kas yra pagrindas vykti saviorganizacijai, kita vertus, esant per daug laisvoms struktūroms bus sutrikdytas agentų agregavimasis. Taigi, dėl atskirų agentų individualių pastangų adaptuotis prie kintančių sąlygų tam, kad išliktų ir pagerintų savo pačių būtį, vyksta kolektyvinė saviorganizacija be kurios ilgalaikėje tėkmėje neišvairduojama sistemos evoliucija (Johnson, Lam, 2010; Kauffman, 1995).

- *Emergencija*. Ji yra glaudžiai susijusi su sistemos saviorganizacija. Werder ir Maedche (2017) teigimu, saviorganizacija yra procesas, o jo rezultatas yra naujai susiformavęs sistemos elgsenos šablonas, t. y. emergencija. Goldstein (1994) emergenciją apibrėžia, kaip naujų, netikėtų struktūrų, šablonų ar savybių atsiradimą savaime besiorganizuojančioje sistemoje. McCarthy ir kt. (2006) pateikia detalesnę emergencijos apibrėžimą: „naujų proceso savybių pasireiškimas, atsirandantis dėl kolektyvinės agentų elgsenos, o ne atskiro agento elgesio (Anderson, 1999; Holland, 1996; Kauffman, 1995) (p. 444). Arévalo ir Espinoza teigimu (2015, p. 22) „emergencija reiškia naujas savybes, kurių nebuvo, arba, kurių nebuvo įmanoma numatyti pagal pradines sąlygas (Holland, 2014; Stace, Goldstein, 2006)“. Taigi, iš šių apibrėžimų tampa aišku, kad kolektyvinė agentų saviorganizacija sukuria naują sistemos masto elgesį, struktūrą ar procesą, kuris negalėjo būti suplanuotas ar numatytas iš anksto vertinant iš sistemos pradinių sąlygų taško.
- *Nelinijinė dinamika*. KAS pasižymi nelinijine dinamika. Šių sistemų išeišos rezultatai nėra proporcingi įėjimams, t. y., nedideli pokyčiai gali sukelti didžiulius padarinius arba atvirkščiai, didelės pastangos gali neduoti proporcingo rezultato (Arévalo, Espinoza, 2015). Sistemos nelineiškumas suponuoja tai, kad nėra akivaizdžių priežasties – pasekmės ryšių, kadangi santykiai tarp sistemos elementų nėra statiški, o nuolat kintantys, vedantys prie netikėtų kombinacijų (Jucevičius ir kt., 2017). Nelineiškumas susijęs su sistemas sudarančių elementų tarpusavio sąsajumo lygiu. Didinant ar prijungiant prie sistemos naujus elementus, didinant jungčių tarp esamų elementų skaičių arba keliant jų sąsajų intensyvumą auga bendra sistemos nelinijinė dinamika (Arévalo, Espinoza, 2015). Kadangi yra sunku kontroliuoti visus kintamuosius bei jų tarpusavio ryšius prognozuoti sistemos eiga tampa tikru iššūkiu.
- *Grįžtamieji ryšiai*. Nelinijinė dinamika KAS susijusi su grįžtamojo ryšio veikimo principais. KAS egzistuoja neigiami, turintys slopinamąjį poveikį, grįžtamieji ryšiai ir teigiami, didinantys poveikį, grįžtamieji ryšiai (Kelly, Alison, 1999). Neigiamas GR grąžina sistemą į pusiausvyrą (kaip ankstesniame skyriuje aptartose atvirose sistemose, kuriose veikia priežasties-pasekmės ryšiai), o teigiamas, atvirkščiai, atitolina nuo pusiausvyros ir išbalansuoja sistemą (Laufer, 2010). Kadangi KAS sudaro daugybę tarpusavyje susijusių agentų, tokiose

sistemose dažnai pasireiškia teigiamas GR, kai maži pokyčiai sukelia neproporcingas pasekmes. Tai vėlgi reikšmingai sumažina galimybes prognozuoti šių sistemų vystymosi scenarijus.

- *Jautrumas pradinėms sąlygoms* (angl. *sensitivity to initial conditions*). Populiariai dar vadinamas „drugelio efektu“. Jautrumas pradinėms sąlygoms pasireiškia tuo, kad maži pokyčiai pradinėse sistemų sąlygose gali turėti kaskados efektą, sukeldami įvykių grandinę ir pasireikšti kaip didžiulis sisteminis poveikis (Jucevičius ir kt., 2017). KAS jautrumas pradinėms sąlygoms yra susijęs su kelio priklausomybės (angl. *path-dependency*) charakteristika. Organizacijų požiūriu tai reiškia, kad tas pats poveikis esant panašioms pradinėms sąlygoms panašias organizacijas gali paveikti labai skirtingai dėl skirtingos šių organizacijų istorijos (Lindberg, Schneider, 2013). Kaip matyti, prognozuoti KAS eigą toliau į ateitį yra problematiška, kaip ir remtis kitų patirtimis ar pavyzdžiais, nes kiekviena KAS pasižymi specifine istorijos patirtimi, nenumatyta paveikiančia tikėtina rezultata.
- *Adaptacija*. Tai yra procesas, kurio metu gyvieji organizmai keičia savo vidines struktūras, siekdami kuo tinkamiau prisitaikyti prie aplinkos ir padidinti savo sėkmės galimybes (Merali, Allen, 2011). Šis procesas stebimas ir KAS, dėl ko jos ir yra adaptyvios. Bendras visos sistemos adaptyvumas priklauso nuo kiekvieno jos sudarančio agento adaptyvaus potencialo. Toks lokalus agentų derinimasis prie pakitusių sąlygų siekiant padidinti savo sėkmingo gyvavimo sistemoje galimybes sąlygoja agentų saviorganizaciją ir iš jos sekantią emergenciją. Kadangi KAS veikia dinamiškose aplinkose, galima teigti, kad agentai yra nuolatiniam kolektyviniame adaptyvumo procese dėl ko laikui bėgant KAS evoliucionuoja. Capra ir Luisi (2014) teigimu, šios sistemos turi būti nuolatinėje lankstumo būsenoje, pasiruošusios prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Kuo daugiau tokiose sistemoje skirtingų agentų, taigi, ir tinkamo adaptyvaus atsako variacijų, bei dinamikos ir lankstumo, tuo didesnis visos sistemos adaptyvumas.
- *Nutolusi nuo pusiausvyros*. Metaforiškai ši KAS charakteristika dar vadinama „chaoso pakraščiu“ (angl. *edge of chaos*), vadybos srityje dar aptinkamos sąvokos – „adaptyvioji įtampa“, „adaptyvioji erdvė“. Teigiama, kad nelinejinės dinamiškos sistemos veikia erdvėje tarp tvarkos ir chaoso, o operuodamos šiose sąlygose sistemos pasiekia produktyviausią būseną, t. y. adaptuojasi, saviorganizuoja ir sukuria naujas konfigūracijas, užtikrinančias tinkamiausią atitiktį prie nuolat besikeičiančios aplinkos (MacLean, Macintosh, 2011). KAS terminais, chaoso pakraštys nurodo tinkamą agentų adaptacijai kontekstą, kuris skatina jų saviorganizaciją ir jos sukuriama naują sistemos elgseną. Organizacijų valdymo požiūriu tai dažnai atsispindi kaip minimalių taisyklių, formalumų ir tik būtinausių organizacijų hierarchinių struktūrų palaikymą ir derinimą su decentralizacija, darbuotojų įgalinimu, komunikacija tam, kad būtų generuojami kolektyviniai kūrybiški sprendimai, reikalingi išlikimui kompleksiškoje aplinkoje.

Atskleidus kompleksišų adaptyvių sistemų teorijos turinį, sąsajas su kitais sistemų mokslais bei išgryninus esminius šių sistemų elementus bei veikimo principus kitame skyriuje bus pagrįstas teorijos taikymo vadybos moksle aktualumas.

1.3.3. Kompleksiškų adaptyvių sistemų teorijos aktualumas ir reikšmė vadyboje

Lyginant su ankstesniame skyriuje pateikta mechanistine ir sisteme perspektiva organizacijų valdyme, nors KAS turi kai kurių bendrumų su šiais požiūriais, tačiau iš esmės atspindi kitokį ir daugeliu atžvilgiu priešingą požiūrį į organizacijas, jų valdymą ir veikimo aplinką. Pagal mechanistinį ir sisteminį, t. y., klasikinį vadybos požiūrį, organizacijos veikia gana stabilioje aplinkoje, o sėkmingas jų valdymas grindžiamas pasitelkiant pagrindinio hierarchijos viršūnėje esančio „architekto“ formalias valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, reguliavimą, kontrolę (Jucevičius ir kt., 2017). Savo ruožtu, KAS pozicija organizacijas traktuoja kaip organines, nuolat kintančias, savaime besiorganizuojančias struktūras, kurių optimalūs gyvavimo ir adaptacijos būvis pasiekiamas spontaniškai, be griežto kontroliuojančio centro.

Organizacijų kompleksiskumui apibūdinti vadyboje didelio populiarumo sulaukė mokslininko Snowdeno sukurta *Cynefin* metodologija (2000; 2007), kuri atskleidžia skirtingo kompleksiskumo lygio situacijas, su kuriomis susiduria organizacijos, ir atitinkamas veikimo strategijas. Modelis remiasi idėja, kad siekiant tinkamai veikti skirtingo kompleksiskumo aplinkose, pirmiausiai reikalinga turėti vietos pojūtį (angl. *sense of the place*), t. y. įvertinti situaciją. Snowden išskiria keturių tipų sistemas, kurių sudėtingumas skiriasi ir kurios reikalauja labai skirtingo pobūdžio valdymo priemonių. Kaip matyti 4 paveiksle, modelį sudaro keturi kvadrantai, kairėje esantys iliustruoja tinkamos režimą ir gali būti priskirti kompleksiskumo teorijos sričiai, o dešinėje esantys kvadrantai atspindi tvarkos režimą, kuris atitinka sistemų teorinį požiūrį. Keturi kvadrantai – tai skirtingos pagal kompleksiskumo lygmenį sistemos.

Kompleksiškumo teorija	Kompleksiška Nežinomi žinomieji	Sudėtinga Žinomi nežinomieji
	Netvarka	Tvarka
	Chaotiška Nežinomi nežinomieji	Paprasta Žinomi žinomieji
		Sistemų teorinis požiūris

4 pav. Kompleksiškumo lygiai (sudaryta autorės pagal Turner, Baker, 2019)

1. **Paprastos sistemos** (angl. *simple systems*) pasižymi aiškiumi, baigtiniu skaičiumi elementų, jos gali būti nesunkiai paaiškinamos, o jų radimasis lengvai prognozuojamas ir valdomas; tai mechanistinės sistemos, aptartos pirmajame skyrelyje. Šiose sistemose aiškūs priežasties - pasekmės ryšiai, o visos reikalingos žinios įgyjamos, galima mokytis iš patirties, išskirti „geriausias praktikas“ ir jomis remtis vykdant veiklą. Paprastos sistemos priskiriamos *žinomų žinomųjų* (angl. *known knowns*) sričiai. Esant tokios sistemos aplinkoje galima visiškai kliautis ekspertų nuomone (Jucevičius ir kt., 2017).
2. **Sudėtingos sistemos** (angl. *complicated*) atitinka sisteminių požiūrį į organizacijas, pristatytą pirmajame skyrelyje. Jucevičiaus ir kt. (2017) teigimu, sudėtingos sistemos pasižymi didele formulių ir funkcinių algoritmų įvairove, o norint juos sėkmingai įvaldyti ir taikyti, reikia profesionalaus pasirengimo. Sudėtingas problemas spręsti padeda sukauptos žinios ir patirtis. Pažinti problemą padeda analizės metodas – išskaidžius sistemą į atskirus elementus nustatčius išmatuojamus ir apčiuopiamus dėsningumus ir aiškius priežasties ir pasekmės ryšius. Šios sistemos priskiriamos žinomų nežinomųjų (angl. *known unknowns*) sričiai, nes priežasties ir pasekmės ryšiai gal būti nustatyti, tačiau tam reikia aukštos profesinės kompetencijos. Veikiant tokiose sistemose vertinga atsižvelgti į ekspertų nuomones, vis dėlto išimtiniais atvejais jos gali būti ir neteisingos (Kurtz, Snowden, 2003).
3. **Kompleksiškos sistemos**. Tai KAS sritis. Situacijos apibūdinamos dideliu kintamųjų skaičiumi ir dinaminėmis bei kintančiomis sąveikomis tarp jų. Priežasties ir pasekmės ryšius prognozuoti iš anksto labai sunku, jie gali būti identifikuoti ir paaiškinti tik žvelgiant retrospektyviai (Kurtz, Snowden, 2003). Jucevičiaus ir

kt. (2017) manymu, esant kompleksiskai situacijai, ateities prognozavimo vertė labai ribota, o neretai ir žalinga, veikiant šiose situacijose vadovams svarbu išlaikyti gebėjimą spontaniškai prisitaikyti prie nuolatinų aplinkos pokyčių. Vadovų vaidmuo iš esmės skiriasi lyginant su veikimu paprastose ir sudėtingose situacijose. Jie gali prisidėti tik netiesiogiai, taikydami daug mažų skirtingo pobūdžio intervencijų, remiamasi nuolatiniais eksperimentais ir proceso metu besiformuojančiomis praktikomis (angl. *emergent practices*).

4. **Chaotiškos sistemos.** Šiose sistemose nustatyti priežasties – pasekmės ryšių yra iš esmės neįmanoma, todėl tai yra vadinama nežinomų nežinomųjų (angl. *unknown unknowns*) sritimi. Priimant sprendimus tokiose sistemose svarbu turėti krizinių situacijų valdymo patirtį ir gebėjimą greitai reaguoti susiklosčius netikėtoms aplinkybėms.

Kaip matyti, skirtingos organizacijų aplinkos bei problemos reikalauja skirtingo jų atsako ir sprendimų būdų. Pastebima, kad didžioji dalis organizacijų veiklų patenka į Snowdeno matricos kompleksiskų sistemų kvadrantą, t. y., KAS. Taip yra todėl, kad aplinkos kompleksiskumas daugiau ar mažiau paliečia visas organizacijas ir jų veiklas. Anot deMattos, Miller ir Park (2012), esminės kompleksiskumo augimo priežastys yra globalizacija, vietinė ir pasaulinė konkurencija, darbo jėgos įvairovė, nenutrūkstamas inovacijų kūrimo poreikis, informacijos revoliucija. Šie procesai veikia skirtingais lygmenimis ir atsiliepia išorinėje organizacijų aplinkoje – valstybės, rinkų, tiekėjų, klientų, suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (De Toni, De Zan, 2016). Kalbant apie vidinę organizacijų aplinką, kompleksiskumas vertinamas įvairiais pūjvais. San Cristóbal ir kt. (2018) nurodo organizacijų dydį, tarpusavio priklausomybių ir sąveikų kiekį, tikslus, technologijas, valdymo praktikas, darbo pasidalijimą, kurie gali būti vertinami kaip vidinio organizacijų kompleksiskumo rodikliais. Kompleksiskumo šaltiniu galima laikyti žmogiškąją organizacijų aspektą. Kaip teigia Jucevičius ir kt. (2017), kuo organizacijoje ryškesnis žmogiškasis-socialinis aspektas, o ne techninis, tuo sunkiau prognozuoti daugybės šių aspektų sąveiką ir jos rezultata. Todėl organizacijose, kurių rezultatai didele dalimi priklauso nuo intelektualinių ir socialinių žmonių ryšių bei sąveikų, kaip pavyzdžiui įmonėse, kuriančiose inovacijas, kompleksiskumo lygis bus aukštesnis.

Galima daryti prielaidą, kad organizacijų kompleksiskumo didėjimas glaudžiai susijęs su informacinės visuomenės išgalėjimu, nes jos pagrindas yra žmonių kūrybingumas, žinios, gebėjimai, patirtis, gebėjimas komunikuoti, dalintis idėjomis, kolektyviai kurti. Todėl, atsižvelgiant į didėjančią žmogiškojo kapitalo reikšmę žinių ekonomikoje, organizacijų ir ypač žmogiškųjų išteklių vadovai susiduria su įvairove interesų, poreikių, nuostatų, lūkesčių, kurie dar labiau didina organizacijų kompleksiskumo lygmenį. Taigi, pripažįstant, kad dauguma organizacijų ir jų aplinkų dariniai veikia kaip KAS, ši paradigma bei jos principų taikymas organizacijų vadyboje tampa ypatingai aktualus ir argumentuotas.

Kitas svarus argumentas KAS taikymui – tai organizacijų adaptyvumo stiprinimo prielaida. Apskritai organizacijų adaptyvumo poreikis nėra nauja tema moksliniame

diskurse. Dar Schumpeteris (1949) rašė, kad organizacijų išlikimas priklauso nuo jų gebėjimo prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Plačiau prasme adaptyvumą galima apibrėžti kaip veiksmingą reakciją į pasikeitusią situaciją (White ir kt., 2005). Adaptivumo procesas nurodo organizacijų būvio transformaciją, siekiant padidinti atitiktį aplinkai (Newey, Zahra, 2009). Cepeda ir Vera (2007) manymu, adaptacija apima transformacijos procesą, kurio metu organizacijų išteklių ir rutinos perkonfigūruojamos į naujo veikimo sistemą. Uhl-Bien ir Arena (2018) teigimu, šis adaptyvus procesas reikalauja žinių, mokymosi, informacijos sklaidos, kuri skatina naujovių generavimą (Reagans, McEvily, 2003; Rosenkopf, McGrath, 2011) ir inovacijas (Tsai, 2001). Neabejojama, jog, atsižvelgiant į kompleksinę organizacijų aplinką, reikalavimas organizacijų adaptyvumui 21 amžiuje tik didėja. Kaip jau žinoma, viena esminių KAS charakteristikų yra šių sistemų adaptyvumas, kurį sąlygoja kiekvieno individualaus KAS agento siekis prisiderinti prie kitų agentų bei lokalių sąlygų, tam, kad išliktų ir įgyvendintų savo siekius; ir nuo konteksto, kuris įgalina vykdyti adaptaciją. KAS kontekste, adaptacijos procesas įgalina sukurti naują sistemos elgseną, procesą, struktūrą, geriausiai atitinkančią aplinkos reikalavimus. Šios KAS adaptyvumo prielaidos ypač domina vadybos teoretikus, nes manytina, jog modeliuojant organizacijų struktūras ir procesus pagal KAS principus galima reikšmingai padidinti organizacijų adaptyvumą aplinkai. Pavyzdžiui, lyderystės fenomeno tyrėjos Uhl-Bien (2018, 2021) įsitikinimu, organizacijų adaptyvumui būtina sąlyga atsisakyti *status quo*, nors dauguma organizacijų projektuojamos efektyvumo ir kontrolės pagrindu, t. y., kai siekiama atstatyti pusiausvyrą netgi reikšmingų pokyčių akivaizdoje. Anot autorės, KAS yra perspektyvi prieiga adaptyvumo įgalinimui, nes sukuria palankias procesui sąlygas – „adaptiviąją erdvę“, kuri apima dviejų organizacijų veikiančių jėgų integraciją – versliosios, generuojančios žinias, inovacijas, mokymąsi (adaptacijos šaltiniai), ir biurokratinės, atsakingos už formalių struktūrų išlaikymą. Organizacijoms būtini abu procesai, tiek inovacijų, nes jie užtikrina organizacijų išlikimą ateityje, tiek biurokratiniai, kurie institucionalizuoja inovaciją ir palaiko tvarką. Šie du procesai atspindi KAS veikimo erdvę – tarp tvarkos ir netvarkos, kai operuojama chaoso pakraštyje, derinant įgalinimą, decentralizaciją, kūrybingumą su kontrole, taisyklėmis, formaliomis struktūromis. Buvimas tarp chaoso ir tvarkos, kuriame egzistuoja KAS, sukuria derlingą erdvę organizacijų adaptyvumui plėtoti.

Apibendrinant šiame skyriuje pristatytą KAS teoriją, jos esminius elementus, principus bei aptarus teorijos aktualumą organizacijų kontekste formuluojamos šios prielaidos:

- Organizacijų išorinė ir vidinė aplinka pasižymi kompleksiskumu.
- Organizacijų adaptyvumas - esminė organizacijų išlikimo kompleksiškoje aplinkoje sąlyga.
- KAS principų taikymas organizacijų valdymo veikloje stiprina organizacijų adaptyvumo potencialą kompleksiškoje aplinkoje.

Suformuluotomis prielaidomis bus vadovaujama tolesniuose disertacinio darbo skyriuose, kuriuose bus analizuojamos organizacijų karjeros vystymo sistemų problemės sritys ir jų sprendimo prielaidos taikant KAS principus.

1.4. Karjeros vystymo iššūkiai kompleksiškoje aplinkoje

Postmoderniojo pasaulio demonstruojami sisteminės prigimties, nenuspėjamos ir didėjančią pagreitį įgaunančios transformacijos neaplenkia ir karjeros vystymo aplinkos bei jos dalyvių. Pagal atnaujintą karjeros modelį (Baruch, Rousseau, 2019), karjera apibūdinama kaip „besiplėtojanti asmens darbo patirčių seka laiko tėkmėje“ (Arthur ir kt., 1989, p. 8) arba „individualaus darbuotojo vystymasis per patirtis ir vaidmenis vienoje ar keliose organizacijose“ (Baruch, Rosenstein, 1992). Šios apibrėžtys nurodo, kad karjera priklauso individams, tačiau plėtojama ir organizaciniuose kontekstuose. Pabrėžtina, kad karjeros formuojasi ir visuomenės istorijos kontekstuose, todėl atspindi konkrečiam istoriniam laikotarpiui būdingus naratyvus. Nuo 1980 m. prasidėjusi vakarietiško karjeros modelio kaita vyksta iki šiol ir, galima teigti, tik didina kaitos greitį bei kryptis. Kaip vienus reikšmingiausių karjeras ir jų valdymo pobūdį keičiančių procesų galima paminėti globalizacijos bangas, žinių visuomenės išsigalėjimą, technologijų proveržius. Minėtų reiškinių kontekste organizacijos tampa labiau priklausomos nuo savo darbuotojų karjerų, t. y., nuo jose akumuliuojamų žinių, asmeninių resursų ir kompetencijų, kita vertus, jos turi sukurti patrauklią darbuotojams karjeros sistemą, patenkinančią kintančius karjeros poreikius, kaip atsvarą nykstančiai vertikaliai karjeros galimybei.

Šiuolaikinės karjeros ir jų vystymas yra stipriai veikiamas dinamiškų, išbalansuojančių procesų. Didėjant pasaulio susietumo ir tarpusavio priklausomybės laipsniui pokyčiai vienoje srityje paveikia iš pirmo žvilgsnio nesusijusias sritis, o dėl tankaus susietumo tinklo sunku numatyti, kaip vienas ar kitas poveikis pasireikš skirtingiems sistemų elementams. Turbulentiška aplinka provokuoja individus ir verslo sistemas atsakyti *status-quo*, adaptuotis ir evoliucionuoti kartu su aplinkos pokyčiai taip užtikrinant savo atsparumą.

1.4.1. Individualios karjeros vystymo iššūkiai ir sprendimų galimybės

Esminis lūžis karjeros sampratoje bei asmeninių karjerų vystymo srityje įvyko praėjo amžiaus devintajame dešimtmetyje, kai pakilus hiper-konkurencijos ir organizacijų pertvarkų bangai subyrėjo organizacijos, kaip užtikrinančios darbuotojams stabilų gyvenimo trukmės darbą bei nuspėjamą karjeros kelią, įvaizdis (Arthur, Rousseau, 1996; Akkermans ir kt., 2018). Nuo to laiko pakitusi darbo rinkų situacija sąlygojo daugybę individualių karjeros iššūkių, pirmiausia asmeninės atsakomybės už karjeros plėtojamą prisiėmimą ir su tuo susijusias rizikas.

Šiandieninės asmenų karjeros yra veikiamos daugybės globalioje rinkoje vykstančių procesų. Darbo skaitmenizavimas ir automatizavimas yra viena svarbiausia socialinė ir ekonominė tendencija, keičianti darbo pobūdį (Arntz ir kt., 2016; Hirschi, 2018), kuri, iš vienos pusės, naikina ilgai gyvavusias specialybes, dėl ko darbo netenka daug darbuotojų, iš kitos pusės, sukuria naujas profesijas ir darbo vietas. Tai turi įtakos ateities karjerų pasirinkimams bei sukuria būtinybę individams greitai mokytis naujų įgūdžių, persikvalifikuoti. Be to, technologijų proveržis ir išsigalėjimas skatina

ir struktūrinius pokyčius darbo rinkoje, darbo poliarizaciją, kai vidutinės kvalifikacijos reikalaujančių darbų, kuriuos lengviau automatizuoti, poreikis mažta, o žemos ir aukštos kvalifikacijos didėja (Hirschi, 2018). Taigi, vidutinės kvalifikacijos darbuotojai nustumiami į mažiau apmokamus ir žemesnės profesinės parengties darbus, kita vertus, augantis poreikis aukštos kvalifikacijos darbams bei siekiant išlaikyti patrauklumą darbo rinkoje auga poreikis nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui (Autor, 2015). Kita individų karjeras keičianti tendencija – dėl išsivyravusios globalios konkurencijos hierarchinių struktūrų nykimas ir su tuo susijęs efektyvesnis organizacijų veiklos organizavimas per trumpalaikius projektus, terminuotas darbo sutartis ar užsakomasias paslaugas (Baruch, Rousseau, 2019). Tokia situacija skatina individų karjeros fizinių ribų nykimą, išplitimą į skirtingus kontekstus ir karjeros mobilumą, kitaip tariant beribę karjerą, kai individai tampa mažiau priklausomi nuo vieno darbdavio ir savo karjerą plėtoja skirtingų organizacijų ribose (Sullivan, Arthur, 2006; Arthur, 2014). Be to, dėl globalios konkurencijos, organizacijos priverstos demonstruoti lankstumą, greitai reaguoti į rinkos poreikius, tobulinti procesus, inovuoti, dėl to nuolat kinta darbo reikalavimai darbuotojams. Aptarti pokyčiai sąlygoja mažesnę darbuotojo ir darbdavio abipusį įsipareigojimą, išaugusį individų darbo ir bendrai karjeros nesaugumą bei didėjančią mokymosi visą gyvenimą reikšmę.

Analizuojant globalizacijos bei technologijų poveikį individų karjeroms paminėti ir teigiami reiškiniai aspektai. Technologijų plėtra suteikia galimybę individams patiems susikurti darbo vietas, ieškoti verslo partnerių, reklamuoti save ir savo paslaugas (Carragher, 2005) ar plėtoti asmeninį prekės ženklą. Dabartinėms individų karjeroms didelę įtaką daro socialiniai ryšiai, kurie, perkelti į internetą, suteikia greitesnę ir platesnio masto galimybę būti pastebėtiems ir įdarbintiems. Be to, vis labiau išgalint virtualiajai darbo rinkai, vadinamajai „Gig“ ekonomikai, asmenims atsivėrė dar daugiau globalios karjeros vystymo galimybių (Stephani ir kt., 2021; Roy, Shrivastava, 2020). Taigi, iš vienos pusės aptarti procesai išbalansuoja individualias karjeras, bet, iš kitos pusės, šiuolaikinis tampriai susietas skaitmeninimo paveiktas pasaulis sugeneruoja daugiau socialinių sąveikų, pasirinkimų ir karjeros galimybių. Todėl, manytina, kad individų karjeros, kaip teigė Savickas (2005, 2007), tampa labiau individualizuotos, atskleidžiančios asmenines prasmes ir unikalią istoriją. Šiame kontekste svarbūs tampa subjektyvūs karjeros sėkmės kriterijai, kuriais matuojamas asmeninis pasitenkinimas karjera, ne tik objektyvūs išoriniai visuomenės suformuoti sėkmingos karjeros standartai, tokie kaip profesijos prestižas, karjeros progresijos greitis ar atlyginimo dydis (Dai, Song, 2016). Kaip pastebi Hall (2004), šiuolaikinės karjeros yra apsprendžiamos paties individo, jo vertybių, kur svarbiausia yra augimo laisvė, įsipareigojimas profesijai, ne organizacijai, o karjeros sėkmę apibūdina psichologiniai aspektai.

Aptarti asmenų karjerų pokyčiai atskleidžia, kad šiandieninės karjeros sunkiai pasiduoda racionaliam karjeros sprendimų priėmimo procesui, tikėjimui, kad pakankamas geras savęs ir profesijų pažinimas bei tinkamas pasiruošimas ir planas užtikrins stabilų karjeros kelią. Šiandieninės karjeros yra plėtojamoms greitai kintančiame ir tarpusavyje tampriai susietame pasaulyje, todėl jose vyrauja neapibrėžtumas, neužtikrin-tumas, neplanuoti pokyčiai. Bloch (2004, 2015) bei Pryor ir Bright (2014) individų

karjeras traktuoja kaip kompleksiškas, adaptyvias ir chaotiškas sistemas, kurių esminiai bruožai:

- Atvirumas. Individų karjeros yra atviros sistemos, kurių išlikimas priklauso nuo mainų su kitomis sistemomis.
- Susietumas. Asmenų karjeros yra vystomos sąryšyje su kitomis sistemomis ir posistemėmis, todėl yra įtakojamos daugybės veiksnių.
- Fazės pokytis. Kompleksiškose sistemose pasireiškia radikalių struktūrinių ir funkcinių transformacijų procesai, kurie įvyksta palaipsniui (pvz., įgyjant naujų žinių) arba staigiai (pvz., netekus darbo dėl asmeninės nelaimės ar įmonės uždarymo) (Pryor, Bright, 2014). Asmenys per gyvenimą patiria nemažai karjeros pokyčių.
- Nelinijinė dinamika. Karjeros pokyčiai dažnai nevyksta pagal iš anksto parengtą planą. Nelinijinėse sistemose pasireiškia priežasties ir pasekmės neproporcingumas. Kartais asmens karjerai gali daugiau įtakos turėti laiku sutiktas tinkamas asmuo ar atsitiktinė situacija nei ilgi metai mokymosi ir rengimosi karjeros pokyčiui.
- Netikėtumai. Vienas iš kompleksškumo padarinių – tai nuspėjamumo faktorius ir neplanuotų įvykių individų karjeroms tikimybė.

Naujoji karjeros realybė iš individų reikalauja naujų mąstymo modelių, veikimo strategijų, padedančių nepasimesti greitai kintančioje aplinkoje ir gebėti vystyti karjeros kelią aukšto neapibrėžtumo sąlygomis. Kitaip tariant, reikalingas lankstus atsakas į darbinio gyvenimo neapibrėžtumą, kuris padėtų sustiprinti individų gebėjimą adaptuotis nuolat besikeičiančioje darbinėje aplinkoje ir išlaikyti atsparumą. Pirmiausiai, individo karjerai išsiplėtus už vieno darbdavio ribų ir vystantis įvairiuose kontekstuose (Baruch, Rousseau, 2019), individai turi prisiimti atsakomybę už savo karjeros vystymą (Baugh, Sullivan, 2005) ir tapti proaktyviais savo karjeros agentais. Tai, visų pirma, suponuoja įsipareigojimą nuolatiniam žinių ir gebėjimų atnaujinimui, ypač žinių darbuotojų (angl. *knowledge workers*) kontekste. Individai turėtų tapti „karjeros kapitalistais“ (Sutherland ir kt., 2015), t. y., turtinti savo karjeros portfelį aktualiomis darbo rinkoje žiniomis ir kompetencijomis. Karjeros kelyje įgyti gebėjimai apibūdinami karjeros kapitalo sąvoka. DeFillippi ir Arthur (1994) karjeros kapitalą apibūdina kaip vertę, kuri sukuriama per nuolatinį asmenų „keliavimą“ karjeros pozicijomis ir įgyjant pripažinimą išorinėje ir vidinėje darbo rinkoje. Karjeros kapitalą sudaro skirtingos žinojimo dimensijos (DeFillippi, Arthur, 1994; Suutari, Mäkelä, 2007). Žinojimas *su kuo* (angl. *knowing whom*) nurodo socialinius ryšius ir profesinius tinklus, aktualius asmens karjerai; žinojimas *kodėl* siejasi su identitetu, motyvacija ir energija, kurią asmuo teikia savo karjerai; žinojimas *kaip* parodo su darbu susijusius įgūdžius, žinias ir kompetencijas. Vėliau Jones ir DeFillippi (1996) praplėtė karjeros kapitalo turinį dar keliomis žinojimo dimensijomis: žinojimu *ka* – darbo rinkos išmanymu; žinojimu *kada* - supratimas apie tinkamą laiką vaidmenims, veikloms ir pasirinkimams; žinojimu *kur* - supratimas apie tinkamą įėjimą į rinką ir tobulinimosi siekiant išlikti rinkoje vietas. Taigi, karjeros kapitalas nurodo asmens karjeros kelyje iš darbinių veiklų ir kontekstų sukauptus profesinius resursus, kurie yra mobilūs ir perkeliama keliaujant

darbiniais vaidmenimis.

Nors nuolat naujinamas karjeros kapitalas individams suteikia reikšmingą konkurencinį pranašumą darbo rinkoje, vis dėlto tik jis pats savaime negarantuoja sėkmingo karjeros tęstinumo. Svarbus konstruktas siekiant geriau suvokti kompleksiską 21-ojo amžiaus karjeros aplinką ir aktualias asmenų charakteristikas yra darbumas (Di Fabio, 2017) (angl. *employability*). Darbumas yra platesnė ir daugiau aspektų apimanti koncepcija nei karjeros kapitalas. Darbumas apima ir profesines kompetencijas (traktuotinas kaip karjeros kapitalas), ir kitas asmenines charakteristikas, padedančias prisitaikyti ir išlaikyti darbo galimybes. Plačiąja prasme individų darbumas suprantamas, kaip jų galybės įsidarbinti (Green ir kt., 2013) ir dirbantiems žmonėms išlikti konkurencingiems darbo rinkoje (Fugate ir kt., 2004). Rothwell ir Arnold (2007) manymu, darbumas atskleidžia gebėjimą išlaikyti darbą ar gauti norimą darbą. Taigi, darbumas parodo gebėjimą įsidarbinti, išlaikyti darbą ir, prireikus, naujai įsidarbinti tiek išorinėje, tiek vidinėje darbo rinkoje. Forrier ir Sels (2003) bei Martini ir Cavenago (2016) teigimu, darbumas tapo atsvara darbo saugumui. Turbulentiška darbo aplinka iš darbuotojų reikalauja prisitaikyti prie besikeičiančių darbinų vaidmenų, keisti darbinę elgseną, požiūrius ir įgyti naujų įgūdžių (Chan, 2000; Nauta ir kt., 2009). Atkreiptinas dėmesys, kad darbumas karjeros mokslinių tyrimų kontekste dar įvardinamas karjeros potencialu (Van der Heijden ir kt., 2016), nes jis parodo asmens gebėjimus ir galimybes sukurti, palaikyti bei iš naujo konstruoti darbinus vaidmenis laiko tėkmėje. Šios disertacijos ribose darbumas įvardijamas karjeros potencialo sąvoka ir suprantamas kaip asmens resursai, įgalinantys palaikyti karjeros tęstinumą kompleksiškoje darbo rinkoje.

Karjeros potencialo (darbumo) tyrimų lauke analizuojami skirtingi elementai. Di Fabio (2017) nurodo šiuos: darbo išlaikymas (angl. *job retention*) (Hillage, Pollard, 1998), asmeniniai resursai (Fugate ir kt., 2004), darbumo vystymo ir palaikymo nuostatos (Van Dam, 2004), profesinė kompetencija, numatymas, optimizavimas, profesinių ir asmeninių poreikių balansas (Van der Heijde, Van der Heijden, 2006), tvarumas, kvalifikacija, į ateitį orientuotas požiūris (Rothwell, Arnold, 2007), pasitenkinimas ir sėkmė (Dacre ir kt., 2007), meta-kompetencijos (adaptabilumas, savęs pažinimas, orientacija į karjerą, tikslo pojūtis, savigarba) (Coetzee, 2008), tvarumas (van der Klink ir kt., 2016).

Šiame disertaciniame darbe išgryninamos ir tiriamos individų karjeros potencialą stiprinantys elementai, aktualūs kompleksiškoje aplinkoje. Kitaip tariant, atsižvelgiant į anksčiau pateiktus argumentus apie asmenų karjerose vyraujančią neapibrėžtumą dėl bene nuolatinių ir dažnai nenusėjamų kompleksiškos prigimties pokyčių tampa ypatingai svarbu tyrinėti individualius resursus, įgalinančius plėtoti karjerą neužtikrintumo sąlygomis. Be jau išryškinto poreikio individams stiprinti karjeros kapitalą per nuolatinio mokymosi veiklas, išskiriami ir šie asmeniniai resursai, aktualūs karjerų plėtojimui ir karjeros potencialo stiprinimui kompleksiškoje aplinkoje: mokymosi galimybių kūrimas, atsparumas, adaptabilumas, neapibrėžtumo toleravimas.

- Mokymosi galimybių kūrimas. Individų karjeros, kaip KAS, yra dinamiškos, veikiamos įvairovės veiksnių (lytis, amžius, interesai, vertybės, talentai,

kompetencijos) ir plėtojamos skirtinguose bei kintančiuose kontekstų (asmeninio gyvenimo, organizacinio, ekonominio, politinio ir kt.) sąveikose. Dėl to individų karjeros yra įtakojamos daugybės veiksnių, kuriuos sunkus iš anksto numatyti ir jiems pasiruošti. Tokiomis sąlygomis racionalus karjeros planavimas ir karjeros vystymo proceso kontrolė yra sunkiai įgyvendinama ir net žalinga. Vietoj siekio iš anksto numatyti, pasiruošti ir kontroliuoti Krumboltz (1998), Krumboltz, Levin (2004), Mitchell ir kt. (1999), Borg ir kt. (2006) manymu, asmenys turėtų ugdytis atvirumą ir pasinaudoti kompleksiško generuojamais netikėtais scenarijais, kurie gali būti naudingi karjeros plėtrai. Neplanuoti įvykiai (tiek teigiami, tiek neigiami) gali pasitarnauti kaip karjerai naudinga mokymosi patirtis, todėl netikėtumai neturėtų būti vengiami, o atvirksčiai kuriami. Mitchell ir kt. (1999) išgrynino asmens savybių rinkinį, sąlygojančių asmenis generuoti netikėtumus ir pasinaudoti jais kaip karjeros galimybėmis. Šios charakteristikos – planuojamo atsitiktinumo savybės (lakstumas, smalsumas, optimizmas, rizikos prisiėmimas, atkaklumas) aptartos ankstesniuose skyriuose.

- Adaptyvumas. Svarbiausia išlikimo (evoliucijos) kompleksiškoje aplinkoje sąlyga – adaptacija. KAS yra nuolatiniame prisitaikymo prie kintančių sąlygų būsenoje, kas sąlygoja jų tolimesnį vystymąsi ir evolucionavimą kartu su aplinka. Karjeros prasme, individai patiria daugybę pokyčių – kintantys darbo reikalavimai, darbo ir darboviečių pakeitimai, kvalifikacijos ir profesijos kaita ir pan. Tai iš individų reikalauja tam tikrų psichologinio pobūdžio adaptabilumo resursų, įgalinančių sėkmingą adaptaciją prie kintančių situacijų, o kartu sąlygojančius ir karjeros tęstinumą. Savickas (2005, 2013) išskiria keturis karjeros adaptabilumo resursus – asmenines savybes: domėjimasis, kontrolė, smalsumas, pasitikėjimas.
- Atsparumas. KAS pasižymi atsparumu. Anot Fraccascia ir kt. (2018) KAS yra atsparios, nes sugeba palaikyti savo funkcionavimą vykstant vidiniams ir išoriniams sutrikdymams, juos absorbuojant ar persiorganizuojant. Taigi, KAS atsparumas pasireiškia kaip gebėjimas absorbuoti, atsinaujinti, adaptuotis ir reorganizuotis išbalansuojančių procesų akivaizdoje. Atsparumas apima pagrindines KAS charakteristikas – saviorganizaciją ir adaptaciją. Individo požiūriu, atsparumas apibūdina asmens gebėjimą išlikti ar išbūti sunkiomis sąlygomis. Atsižvelgiant į šią šiuolaikinę karjeros plėtojimo aplinką, veikiamą darbo intensyvumo, organizacijų pertvarų, darbo nesaugumo (Mishra, McDonald, 2017) ir kitų išbalansuojančių procesų, atsparumas, kaip gebėjimas atsistatyti po sunkumų yra aktualus karjeros vystymo resursas. Abu-Tineh (2011) karjeros atsparumą apibūdina kaip asmens gebėjimą atsitiesti po karjeros kliūčių ir nesėkmių. Cascio (2007) teigimu, „karjeros atsparumas yra esminis išgyvenimo 21-ajame amžiuje gebėjimas“ (p. 552). London (1983) manymu, karjeros atsparumas apima šias asmens charakteristikas - saviveiksmingumą (angl. *self-efficacy*), rizikos prisiėmimą ir (ne)priklausomumą (angl. *dependency*). Anot Kodama (2015), karjeros atsparumą apibūdina gebėjimas susidoroti su problemomis ir

pokyčiais, socialiniai įgūdžiai, domėjimasis naujovėmis, optimistiškas požiūris į ateitį bei noras padėti kitiems.

- Neapibrėžtumo toleravimas. Dėl didelio skaičiaus elementų ir tarpusavio dinamiškų sąveikų KAS pasižymi neapibrėžtumu. Neapibrėžtumas apsunkina prognozavimą, planavimą ir išankstinį pasiruošimą, nes dėl didelės įvairovės kintančių elementų tarpusavio ryšių ir sąveikų nėra aišku, koks scenarijus susiklostys. Kai asmenų karjeros tapo atviros ir išplito iš vienos organizacijos ribų, individų karjeras ir karjeros sprendimų kontekstas tapo mažiau apibrėžtas. Karjeros sprendimai dažnai priimami neturint visos reikiamos informacijos, arba net ir turint momentui aktualią informaciją, ji gali greitai pakisti ir atrodęs racionalus sprendimas ilgesnėje laiko perspektyvoje toks nebeatrodo. Manytina, kad neapibrėžtumo toleravimas gali būti svarbus asmeninis resursas vystant šiandienines karjeras. Neapibrėžtumo toleravimas apima neigiamų ir teigiamų psichologinių atsakų (kognityvinių, emocinių ir elgsenos) rinkinį, kurį sukelia sąmoningas žinojimas apie tam tikro pasaulio aspekto nežinojimą (Hillen ir kt., 2017).

Išanalizavus individualaus karjeros valdymo lygmens kompleksiškoje aplinkoje teorinius principus ir išgryninus aktualias vystymo sritis, kita šio disertacijos skyriaus dalis bus skirta organizacinio karjeros valdymo lygmens kompleksiškoje aplinkoje analizei.

1.4.2. Organizaciniai karjeros vystymo iššūkiai ir sprendimų galimybės

Žiniomis grįstoje ekonomikoje verslas tampa stipriai priklausomas nuo savo nematerialiųjų resursų, tokių kaip žinios, inovacijos, mokymasis, lyderystė ir kultūra (Kaplan, Norton, 2004). Nematerialiuosius organizacinius resursus įkūnija žmonės ir jų kuriami socialiniai ryšiai, kurie dažnai vadinami žmogiškuoju kapitalu, tampančiu augančio poreikio inovacijoms pagrindu. Mokslininkų (Manuti, de Palma, 2014; Bakanauskienė ir kt., 2016; Sima ir kt., 2020) manymu, šiandien sėkmingos organizacijos yra tos, kurios pripažįsta, kad žmogiškasis kapitalas yra svarbiausias strateginis faktorius globalioje konkurencijoje bei investuoja į žmonių vystymo procesus ir praktikas.

Colbert ir Kurucz (2011) manymu tai, kad pagrindinis verslo konkurencinis pranašumas akumuliuojamas įmonei nepriklausančiuose resursuose – žmonėse, jų santykiuose bei rutinos, suponuoja, kad žmogiškojo kapitalo kūrimas ir vystymas tampa organizacijų valdymo ašimi. Mokslininkus domina formalūs ir neformalūs procesai, kurie skatina individualų bei grupinį mokymąsi, tobulėjimą, žinių kūrimą ir dalijimąsi, nes tai sudaro prielaidas organizacijų vystymuisi ir augimui greitos kaitos akivaizdoje. Šiame kontekste išauga ŽIV reikšmė, jai paskiriamas ne tik organizacijos strategijos įgyvendinimo, bet taip pat strategijos inicijavimo ir formulavimo uždaviniai (ibid). Snell ir kt. (2001) nuomone, ŽIV struktūra, procesai bei veiklos tiesiogiai formuoja ir įtakoja žmogiškąjį kapitalą, todėl ŽIV traktuotina ne tik organizacijos „strategijos vykdytoja“, bet ir „strategijos kūrėja“. Kita vertus, išauga reikalavimai ŽI valdymo ir įgyvendinimo politikai. Bakanauskienės ir Brasaitės (2015) teigimu, šiandien siekiant

sėkmingai valdyti ŽI, organizacijos turi gerai suvokti išorinius ir vidinius iššūkius. Autorės išskiria šiuos bendrus pasaulinius iššūkius, kurie persiduoda ir ŽIV išorinei bei vidinei aplinkai, tai: globalizacija ir pokyčiai visuomenėje, darbo pobūdžio pasikeitimas, ekonominės, politinės-teisinės aplinkos pokyčiai, finansiniai pokyčiai organizacijoje, reorganizacija, veiklų iškeldinimas.

Vis dėlto žmogiškasis kapitalas pats savaime neužtikrina organizacijoms pranašumo, reikalinga, kad jis būtų nuolat atsinaujinantis, atitinkantis dinamiškos aplinkos reikalavimus. Colbert ir Kurucz (2011) manymu, reikalinga, kad organizacijų žmogiškieji resursai pasižymėtų tiek kūrybiniu, tiek adaptaciniu potencialu. Kūrybinį potencialą atskleidžia individų ir grupių žinios, įgūdžiai ir elgsenos dinamika, tai yra kūrybiškumo ir inovacijų pagrindas (ibid). Savo ruožtu adaptyvioji žmogiškojo potencialo dimensija nurodo gebėjimą prisitaikyti prie greitai kintančios verslo aplinkos. Taigi, identifikavus žmogiškojo kapitalo kaip organizacijų konkurencinio potencialo kūrimo pagrindą postmodernioje žinių visuomenėje reikalinga analizuoti, kokie ŽIV procesai paskatintų nuolatinį žmogiškojo kapitalo atsinaujinimą, sustiprintų jo kūrybinį bei adaptacinį potencialus. Šioje vietoje išryškėja organizacinės karjeros vystymo, orientuoto į darbuotojų karjeros potencialo plėtimą, reikšmė.

Pripažintina, kad tradicinis organizacinis karjeros valdymas ir jo vystymo kryptys per pastaruosius dešimtmečius pakito iš esmės. Mokslinėje karjeros literatūroje įprasta brėžti liniją tarp tradicinės organizacinės karjeros - linijinės, stabilios, plėtojamos didelėje organizacijų hierarchinėje struktūroje bei valdomos centrinės valdžios, ir naujosios – dinamiškos, daugiakryptės ir individualizuotos (Baruch, 2006; Clark, 2013). Žiūrint iš sistemų teorijos perspektyvos, tradicinė organizacinė karjera atitiko paprastos mechaninės sistemos prototipą, todėl buvo nesunkiai valdomos tradiciniais centralizuotais būdais. Organizacijos numatydavo ateityje reikalingas strategiškai aktualias darbo vietas ir joms reikalingas kompetencijas, o ŽI funkcija pasirūpindavo tinkamais kandidatais (dažniausiai iš vidinės aplinkos), suteikdama tobulinimosi priemones ir vertikalios karjeros galimybes jos siekiantiems darbuotojams (Baruch, 2004). Klasikiniu požiūriu, norintieji kilti pareigomis turėjo paisyti daugiau organizacijos plėtros uždavinių bei vertybių, kitaip tariant individų karjera buvo atiduodama organizacijų iniciatyvai ir poreikiams, o darbuotojai mainais gaudavo stabilų, dažnai ir iki pensijos trunkantį įdarbinimą.

Pakilus globalizacijos, konkurencijos ir technologijų perversmo bangoms įprastiniai darbo santykiai ir karjerų plėtojimo pobūdis išsibalansavo. Plokštėjančios, fluidiškos organizacijos nebegalėjo pasiūlyti vertikalų karjeros galimybių visiems norintiems, o ir ryškėjanti karjeros individualizmo tendencija skatino asmenų karjeros mobilumą, todėl mokslinėje literatūroje (Hall, 1996; Clarke, 2013) pradėta kalbėti apie organizacinės karjeros eros pabaigą. Nors atkreiptinas dėmesys, kad tradiciniai hierarchiniai karjeros modeliai nėra visiškai išnykę, jie vis dar gajūs viešojo sektoriaus organizacijose, be to jų apraiškos (pvz., darbuotojų lojalumas, paaukštinimai, ilgalaikiai darbo santykiai) dažniau aptinkami šalyse, kuriose vyrauja kolektyvinės nuostatos (Chiang, Birtch, 2005; Ramamoorthy ir kt., 2007; Kats ir kt., 2010). Vis dėlto vakarų visuomenėse tradicinės vertikalios karjeros galimybės yra smarkiai apribotos, tačiau

tai nesumažina karjeros valdymo procesų kuriamos pridėtinės vertės organizacijoms, anaip tol jų reikšmė žinių ekonomikos sąlygomis išaugo, tik pasikeitė tikslai bei vystymo kryptys.

Šiandien „protėjinės“ (angl. *protean*) (Hall, 1996), „beribės“ (angl. *boundaryless*) (Arthur, Rousseau, 1996) karjeros fone tikimasi, kad darbuotojai prisiims asmeninę atsakomybę už karjeros vystymą, o organizacijos suteiks tam tinkamą kontekstą ir remis jų savarankiškumą. Anksčiau darbdavio teikiama rūpestį darbuotojų karjera ir saugumą pakeitė „darbumo doktrina“ (Capelli, 1999, p. 154). Taigi, organizacijos nebegali suteikti ilgalaikių darbo perspektyvų ir vertikalios kilimo pareigomis, tačiau jos gali pasiūlyti tinkamą kontekstą ir priemones vystyti darbuotojų karjeros potencialą (darbumą), aktualų dabartinėje ir ateities darbovietėse. Šiuo atžvilgiu ypatingai svarbi yra organizacijos kultūra, nes, pasak Šimanskienės (2008), organizacija gali pasiekti savo tikslus ir įtraukti į tą veiklą visus darbuotojus sąmoningai kurdama atitinkamą vertybių sistemą. Taigi, organizacijoms, siekiančioms vystytis kartu su dinamiška aplinka, reikia lanksčių, organiškų struktūrų ir procesų, užtikrinančių, kad jų darbuotojai ne tik turėtų aktualias momentui kompetencijas ir žinias, bet gebėtų jas papildyti, modifikuoti ir, svarbiausia, išsiugdytų gebėjimą greitai mokytis, toleruoti neapibrėžtumą, priimti pokytį ir greitai adaptuotis. Šiuo požiūriu senieji ŽI valdymo modeliai, paremti hierarchiniu požiūriu ir orientuoti į vertikalų struktūrų kūrimą, darbų analizę, paskirstymą, ilgalaikį planavimą nesugeba patenkinti organizacijų poreikio lankstumui sparčios kaitos paliestame kontekste. Orientacija turėtų būti į žmogiškojo kapitalo vystymo procesą (Colbert, Kurucz, 2011). Šiandien būtų prasmingiau kalbėti apie karjerą ir jos valdymą, ne kaip organizacinę struktūrą, bet dinamišką procesą, kai darbuotojai per įvairias organizacijos teikiamas mokymosi patirtis plečia savo karjeros potencialą, žinių, įgūdžių, elgsenų pavidalu, o organizacijos šį nematerialųjį turtą panaudoja kaip adaptacinį ir kūrybinį potencialą kompleksiškoje aplinkoje.

Organizacijų požiūriu, kiekvienas darbuotojas atsineša ankstesnėse organizacijose ar kituose darbinuose kontekstuose karjeros kapitalo forma sukauptas patirtis ir jų metu susiformavusias žinias, kompetencijas, įgūdžius, elgsenos dinamiką, kurie toliau yra vystomi ir panaudojami kuriant vertę organizacijoms. Bird (1994) manymu, karjeras galima įsivaizduoti kaip „informacijos talpyklas“. Mokslininko nuomone verslo gebėjimas išskirti save iš konkurentų slypi neapčiuopiamose resursuose – informacijoje, kurią generuoja darbuotojai per įvairias darbo patirtis. Panašiai mano ir Kamoche, Pang ir Wong (2011) teigdami, kad žmonės kaupia žinias karjeros kapitalo forma, o organizacijos siekia jas pasisavinti kaip žmogiškuosiuose ištekliuose akumuliuojamą turtą. Iš dalies sutinkant su Bird (1994) ir Kamoche ir kt. (2011), manytina, kad karjeros patirčių pagrindu formuojamos ne tik žinios, bet ir su karjera susiję požiūriai bei elgsena. Kompleksiškoje aplinkoje vien tik pačių žinių nepakanka, reikalingos platesnės kompetencijos, įgalinančias žinias adaptuoti, atnaujinti, perkurti, užtikrinant tęstinį jų aktualumą. Taigi, reikalingi lankstūs karjeros vystymo modeliai, įgalinantys darbuotojus plėsti savo karjeros kapitalą bei potencialą, kuris organizacijų būtų panaudojamas kaip intelektinis ir adaptacinis šaltinis, įgalinantis organizacijas keistis ir atsinaujinti kartu su aplinka. Sutinkant su Jones ir Dunn (2007), galima teigti, kad

postmoderniosios organizacijos atsinaujina ir išlieka gyvybingos dėl tinkamai suformuotos darbuotojų karjeros vystymo sistemos, kuri įgalina organizacijos narius augti ir vystytis kartu su aplinkos kaita. Šiuo požiūriu, KAS paradigma, aiškinant šiuolaikinių organizacijų karjeros aplinką ir modeliuojant lanksčią karjeros vystymo sistemą organizacijose, tampa ypač aktuali.

Pirmiausia, tai, kad organizacijų konkurencinis potencialas postmodernioje visuomenėje glūdi neapčiuopiamuose žmonių požiūrių, mąstymo modelių, kūrybiškumo, elgsenos ir socialinių sąveikų produktuose suponuoja, kad tradicinės valdymo priegios galimybės šiems nematerialiems resursams valdyti yra ribotos. Šie resursai pasižymi vidiniu kompleksiskumu – įtakų, kontekstų, interesų įvairove, jie yra veikiami dažna racionaliai nepaaiškinamais, nelinijiniais ryšiais, todėl bandymai juos valdyti pasitelkiant kontrolę ir racionalius sprendimus gali nesuteikti tikėtinų rezultatų.

Antra, teigtina, kad išorinė organizacinių karjerų aplinka per pastaruosius dešimtmečius tapo labiau kompleksiška. Kaip jau buvo minėta, tradicinė organizacinė karjera buvo plėtojama gana stabilioje aplinkoje (Baruch, 2004), todėl ji buvo modeliuojama ir struktūruojama pagal organizacijos strateginius poreikius ir vidinę logiką. Karjeros struktūra atspindėjo vienpusius – tai yra organizacijos tikslus ir interesus, kuriuos norintieji „daryti“ karjerą turėjo perimti mainais gaudami ramybę dėl užtikrintos darbinės ateities. Asmeninė karjera buvo identifikuojama per priklausymą organizacijai. Dabar karjeros nuosavybė ir valdymo galia yra asmenų rankose, kas savo ruožtu reiškia, kad karjera tampa individualiu, asmenines prasmes įkūnijančiu ir atskleidžiančiu reiškiniu. Nors organizacinės karjeros sistemos nėra atsakingos už visų darbuotojų asmeninių karjeros poreikių ir lūkesčių išpildymą, vis dėlto vadovai bei ŽI profesionalai turi fiksuoti karjeros aplinkoje besiformuojančias bendras tendencijas ir pagal jas adaptuoti sistemą. Tai yra aktualu ne tik dėl to, kad gerai išvystyta karjeros sistema papildoma organizacijas kokybišku žmogiškuoju kapitalu, bet ir todėl, kad, kaip rodo mokslinių tyrimų rezultatai, karjeros sistema yra svarbi darbuotojų (de)motyvacijos priemonė, veikianti darbuotojų požiūrius ir elgseną (pvz., pasitenkinimą darbu, ketinimus išeiti iš darbo, emocinį perdegimą, emocinį įsipareigojimą ir pan.) (De Vos ir kt., 2009; Salman, Khan, 2014; Kong ir kt., 2014; Soares, Mosquera, 2021). Be to darbuotojų asmeninio potencialo realizacijos galimybės yra vienas svarbiausių patrauklaus darbdavio įvaizdžio komponentų (Bakanauskienė, Barkauskė, 2021).

Manytina, kad karjerų individualizacija, subjektyvizavimas ir žinių visuomenės plėtra sąlygojo tai, kad organizacijos šiandien turi suderinti ir atliepti išaugusią įvairovę karjeros tikslų ir interesų. Bendrai, pliuralizmą karjeros vystymo požiūriu skatina tampriai susieto globalus pasaulio tinklų ir agentų sąveika, generuojanti naujas galimybes ir grėsmes, darbo formas, karjeros modelius, su karjera susijusius lūkesčius, reikalavimus ar interesus. Šiame didėjančios įvairovės kontekste požiūris į karjeros valdymą kaip į universalų visiems tinkantį modelį yra labai ribotas. Šiuolaikinėse organizacijose dirba ir organizacijų karjeros vystymo sistemose dalyvauja plati įvairovė darbuotojų ne tik asmeninių savybių, kompetencijų ar karjeros interesų požiūriu, bet ir darbo formų prasme (De Vos, Van der Heijden, 2017) (laisvai samdomi, pagal darbo sutartį dirbantieji, ne visą darbo dieną dirbantys, nuotoliniu ar hibridiniu būdu

dirbantieji) ar socialinių identitetų atžvilgiu (pvz., lytis, amžius, rasė/etninė priklausomybė ar pan.) (Bakanauskienė ir kt., 2016). Todėl karjeros vystymas organizacijose turėtų tapti (ir jau tampa) mažiau formalizuotas ir lankstesnis, priartintas prie individualaus darbuotojo poreikių, įgyvendinamas per nestandartines karjeros vystymo priemonės. Tinkamas to pavyzdys – individualūs karjeros susitarimai (angl. *career I-deals*), naudingi abiem darbo šalims (Rousseau, 2005). Susitarimai gali apimti įvairovę aspektų – karjeros vystymo galimybes, individualų mokymąsi, darbo turinį, darbo vietą ar laiką (Der Heijden, 2021).

Toliau plėtojant diskursą apie pokyčių darbuotojų karjeros vystyme kryptis reikalinga atkreipti dėmesį į pastaruosiu metu mokslinėje karjeros literatūroje plačiai aptariamą socialinę organizacijų atsakomybę už asmenims tenkančius karjeros iššūkius, išryškėjusius turbulentiškoje darbo rinkoje. Nors ne visi darbuotojai organizacijoms sukuria vienodą pridėtinę vertę, iš verslo tikimasi socialiai atsakingo elgesio visų darbuotojų karjeros vystymo atžvilgiu, suteikiant lygias karjeros galimybes ar palankias darbo sąlygas karjeros tęstinumui palaikyti. Socialinis atsakingumas išryškinamas moksliniam diskurse tvaraus ŽIV (Ehnert, Harry, 2012; De Vos, Van Der Heijden, 2017) ir tvarios karjeros (Kossek ir kt., 2014; Mc Donald, Hite, 2018; De Vos ir kt., 2020) vystymo srityse. Anot karjeros tvarumą tyrinėjančių mokslininkų, individai, karjeros tęstinumo prasme, patiria daugybę iššūkių ir grėsmių tarp kurių paminėtinos – darbuotojus keičiančios technologijos, darbo intensyvėjimas, didėjanti nelygybė darbo vietose (McDonald, Hite, 2018), šeimos struktūrų įvairovė (pvz., vieniši tėvai, du dirbantys asmenys, darbuotojai atsakingi už senstančius tėvus), darbo jėgos amžėjimas, pakitusi verslo aplinka (Greenhaus, Kossek, 2014). Šių grėsmių fone iškyla poreikis karjerų tvarumui. Valcour (2015, p. 22) apibūdina tvarią karjerą kaip tokią, kuri laikui bėgant išlieka, jai būdingas vystymasis, karjeros resursų (įskaitant žmogiškąjį ir socialinį kapitalą) ir asmeninių savybių, tokių kaip proaktyvumas ir atsparumas, padedančių asmeninės karjeros valdymui, išsaugojimas ir atnaujinimas. Valcour (2015) teigimu tvarią karjerą sudaro keturi elementai:

- darbas, atitinkantis asmens stiprybes, interesus ir vertybes;
- nuolatinis mokymasis ir atsinaujinimas;
- saugumas užtikrinamas per darbumo palaikymą;
- darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas.

Organizacija, pagal tvarios karjeros teoriją, kaip suinteresuotoji šalis turėtų atliepti individams kylančias karjeros grėsmes suteikiant draugišką karjeros vystymo aplinką. Clarke (2013) manymu, organizacijos, jų ŽI departamentai ir ypačiai karjeros valdymo sistema vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų gerovę ir vystymą, kurie turėtų būti suderinti su organizacijų poreikiais ir tikslais. Newman (2011) teigia, kad žmonių valdymas ir jų karjeros vystymas turėtų būti subalansuotas, orientuotas į žmogiškojo kapitalo išsaugojimą, kūrimą (ne išekvojimą) ir atkūrimą. Tai reiškia, kad verslas turi suderinti prieštaraujančius tikslus, iš vienos pusės jis turi panaudoti darbuotojų karjeros akumuluojamas žinias ir kompetencijas finansiniams tikslams siekti, tačiau tuo pat metu turi suteikti palankų kontekstą tolimesniam ugdymuisi ir žinių papildymui. Tvarus darbuotojų karjeros valdymas apima eilę procesų ir veiklų.

McDonald ir Hite (2018) išskiria šiuos:

- skatinti darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą bei gerovę sukuriant palankų organizacinį klimatą – padidinant darbo vietos saugumą, mažinant darbo stresą ar padedant jį patiriantiems (Ehnert, 2014);
- teikti lanksčius karjerus modelius, skatinti vienodas galimybes imtis darbo iniciatyvų, atitinkančias įvairius poreikius ir interesus (Akkermans, Tims, 2017; Tomlinson ir kt., 2018);
- suteikti palankias galimybes ir skatinti darbinio gyvenimo derinimą su asmeninio ir bendruomeninio gyvenimo sritimis; gerinti darbinio gyvenimo kokybę užtikrinant darbo - asmeninio gyvenimo balansą, karjeros vystymą ir darbumą (Ehnert, 2014).
- remti ir plėtoti bendruomenės paslaugas bei vyriausybės politiką, padedančią asmenims, ypač pažeidžiamoms grupėms, palaikyti ir vystyti karjerą (Blustein, 2008; Pfeffer, 2010).

Taigi, brandžioje visuomenėse tikimasi, kad organizacijos įsipareigos atliepti kai kuriuos asmenims tenkančius karjeros tęstinumo kliuvinius, kas savo ruožtu suponuoja, kad organizacijų karjerų sistemų tikslai ir uždaviniai išsiplėčia. Kita vertus, darbuotojų karjerą tausojančios ir tvarumą užtikrinančios karjeros vystymo praktikos gali pasitarnauti kaip konkurencinis pranašumas varžybose dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

Pabaigiant skyrių, galima teigti, kad kompleksiškas šiuolaikinių organizacijų karjeros vystymo kontekstas reikalauja lanksčių, individualizuotų, organiškų, darbuotojų karjeros vystymo procesų ir praktikų, leidžiančių suderinti ir atliepti įvairovę karjeros interesų, kuriančių palankų karjeros vystymo kontekstą ir, svarbiausia, įgalinančių vystyti atsparų, lankstų ir adaptyvų žmogiškąjį kapitalą.

1.5. Teorinis karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškus adaptyviųjų sistemų teorinius principus

Darbuotojų karjeros vystymas yra ta organizacijų valdymo sritis, kuri reikšmingai prisideda prie žmogiškojo kapitalo vertės kūrimo. Postmodernioje žinių eroje individų karjeras yra prasmingiau tapatinti su darbinį patirčių metu įgytais pasiekimais - žinioomis, igūdžiais, kompetencijomis, o ne užimamų pareigų pavadinimu ar paaukštinimų seka. Svarbiausiu karjeros saugumo garantu asmeniniame karjeros kelyje tampa karjeros potencialo stiprinimas – karjeros kapitalo vystymas ir asmeninių karjeros vystymo resursų, reikalingų kompleksiškoje aplinkoje, ugdymas. Iš organizacinės perspektyvos, šie individų karjeros potencialo pavidalu akumuliuojami neapčiuopiami resursai, tokie kaip žinios, darbo patirtys, mąstymo ir elgsenos modeliai, kūrybiškumas sudaro organizacijų žmogiškąjį kapitalą. Atsinaujinantis, lankstus žmogiškasis kapitalas žinių visuomenėse suponuoja organizacijų konkurencinį ir adaptyvųjį potencialą. Dabartinių transformacijų akivaizdoje, reikalinga, kad žmogiškasis kapitalas pasižymėtų ne tik intelektiniu-kūrybiškuoju, bet ir adaptyviuoju aspektu (Colbert, Kurucz, 2011) – gebėjimu greitai mokytis, prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir veikti neapibrėžtume.

KAS teorijos principų taikymas sudaro prielaidas karjeros vystymo sistemai tapti lankstesnei, patenkinti adaptyvumo ir atsparumo poreikį bei atsinaujinti kartu su kintančia aplinka. Pagal KAS teoriją, sistemai susidūrus su išoriniu kompleksiskumo, reikalinga, kad vidinis sistemos kompleksiskumas atitiktų išorinį, kitaip tariant „vidinis kompleksiskumas turi įveikti išorinį kompleksiskumą“ (Uhl-Bien ir kt., 2007; Boisot, McKelvey, 2009). Tai reikštų, kad modeliuojant sistemą pagal KAS principus sudaromos sąlygos sistemai lengviau prisitaikyti prie pokyčių ir išlikti kompleksiskumo sąlygomis. Taigi, išanalizavus karjeros vystymo reiškinių, karjeros modelių, KAS teorijos bei individualaus ir organizacinio karjeros vystymo lygmens iššūkius bei galimybes šioje disertacijos dalyje pristatomas karjeros vystymo modelis taikant KAS principus.

Modelyje išskiriami individualus ir organizacinis karjeros vystymo lygmenys. Šie karjeros vystymo lygmenys ir jų sąveika yra modeliuojamos pagal KAS principus, išskiriant **saviorganizaciją** kaip pagrindinį sistemos procesą. Bendrą saviorganizacijos procesą sudaro trys dimensijos - **saviorganizacijos prielaidos individualiame ir organizaciniame lygmenyje, saviorganizacijos procesas** ir šio proceso padarinys – **kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas**. Modelyje integruojami ir kiti KAS elementai – agentai ir agentų saviorganizaciją katalizuojanti **adaptacijos erdvė**.

KAS yra valdomos ir kontroliuojamos tik iš dalies, jų veikimas iš esmės yra pagrįstas savarankiško organizavimosi principu, kai atitikties prie pakitusių sąlygų ieškantys agentai sąveikauja, o ši kolektyvinė agentų sąveika sukuria naujas formas, struktūras, derančias prie pakitusių sąlygų. Saviorganizacija – tai KAS procesas, kurio metu, be išorinio kontroliuojančio šaltinio, susiformuoja nauja sistemos struktūros ar savybės, vadinama emergencija (Goldstein, 1994). Taigi, agentų saviorganizacija yra priežastis, o pasekmė – naujas saviorganizacijos produktas – emergencija, kuri modelyje vadinama - **kolektyvinės agentų sąveikos padariniu**. Modelyje kolektyvinės sąveikos rezultatas – tai adaptyvus, lankstus, konkurencingas žmogiškasis kapitalas. O individų siektinas rezultatu laikomas karjeros potencialo vystymas.

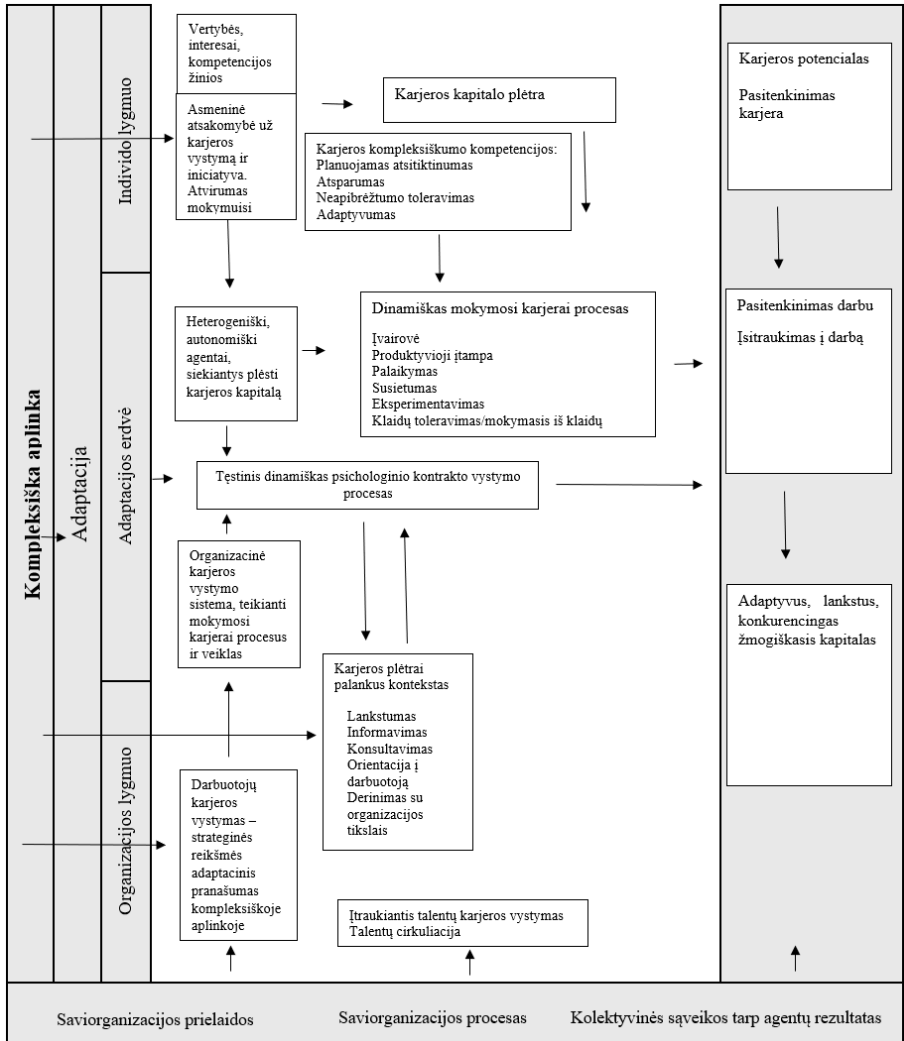
Individo lygmens saviorganizacijos prielaidų ir proceso veiksniai. Efektyviam kompleksiskumui karjeros vystymo sistemoje reikalinga pakankama sistemoje veikiančių agentų autonomija, kurią lemia individualūs stimulai (tikslai, norai, vertybės) (Werder, Maedche, 2017). Ši KAS prielaida apie agentų autonomiją dera su dabartinėmis karjeros vystymo realijomis. Įvertinus KAS principus ir išanalizavus dabartinius karjeros reiškinius išskiriami šie individualiojo lygmens agentų **autonomijos ir heterogeniškumo** veiksniai, saviorganizacijos prielaidos:

- **vertybės ir interesai.** Individualių karjeros vystymo modelių ir karjeros aplinkos analizė parodė, kad karjera šiandien laikytina subjektyviu, individualias prasmes ir asmeninį savivaizdį atskleidžiančia darbinių ir mokymosi patirčių istorija. Tai reiškia, kad siekiant prasmingo karjeros modelio individai pirmiausia turi gerai suprasti savo motyvus, vertybes, karjeros aspiracijas ir poreikius. Tai yra ir būtina sąlyga saviorganizacijos proceso aktyvacijai, nes gerai suvokiant, ko siekiama ir kur link norima judėti, palengvinama darbuotojo karjeros realizacija organizacijoje;

- **karjeros atsakomybė ir iniciatyva** priklauso pačiam darbuotojui. Tokia prielaida suformuluota remiantis karjeros modelių ir abiejų karjeros vystymo lygmenų analize. Darbuotojai turėtų vadovautis nuostata, kad prasmingas karjeros modelis neįmanomas be asmeninių pastangų ir iniciatyvų. O organizacijos turėtų remti darbuotojų iniciatyvą ir sudaryti sąlygas jų karjeros plėtrai, kartu derinant ir savo interesus.

Be agentų autonomijos veiksmių išskirtini šie individualūs saviorganizacijos procesą karjeros vystymo sistemoje sukeliantys veiksniai:

- **atvirumas mokymuisi.** Manytina, kad tai yra viena esminių nuostatų, sąlygojanti individų karjeros tęstinumą šiandieninėje transformacijų paliestoje aplinkoje. Pasirengimas ir įsipareigojimas atnaujinti žinias, kelti profesinę kvalifikaciją ir plėtoti kompetencijas siejasi su didesniu **karjeros kapitalu**. Organizacinė karjeros vystymo sistemos aplinka darbuotojams tampa karjeros kapitalo plėtros priemone, kurios pagalba sukauptas karjeros potencialas sąlygoja pasitenkinimą teikiančią karjerą dabartinėje organizacijoje ir didinančia įsidarbinimo galimybės ateities darbovietėse, o organizacijoms padeda užsitikrinti reikiamų kompetencijų bazę;
- **karjeros kompleksiško kompetencijos.** Vien tik investavimas į karjeros kapitalą neužtikrina karjeros tęstinumo, reikalingi tam tikri asmeniniai resursai, įgalinantys asmenis sėkmingai plėtoti karjerą greitos kaitos sąlygomis. Modelyje šie asmeniniai karjeros vystymo resursai vadinami karjeros kompleksiško kompetencijomis (planuojamo atsitiktinumo kompetencijos, atsparumas, neapibrėžtumo toleravimas ir adaptyvumas) ir kartu su karjeros kapitalo plėtra sudaro esmines prielaidas individų karjeros potencialo stiprinimui.



5 pav. Karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškių adaptyviųjų sistemų teorinius principus (sudaryta autorės)

Organizacijos lygmens savireorganizacijos prielaidų ir proceso veiksniai. Aki-vaizdu, kad vienos pusės pastangos nėra pakankamos siekiamiems rezultatams karjeros sistemoje užtikrinti. Tam, kad vyktų savaiminis agentų organizavimasis yra būtinas tinkamas jų veiklai kontekstas. Organizacijų vidinė aplinka tampa darbuotojų karjeros vystymo erdve, o tinkamai projektuojama ji gali paskatinti darbuotojų ištraukimą ir dalyvavimą joje. Išskiriami šie organizaciniai savireorganizacijos prielaidų ir procesų veiksniai:

- **darbuotojų karjeros vystymas – strateginės reikšmės adaptacinis pranašumas kompleksiškoje aplinkoje.** Darbuotojų karjeros vystymas žinių visuomenėje turėtų būti laikomas strateginės reikšmės organizacijų adaptaciniu pranašumu, nes per darbuotojų karjeros patirtis akumuliuojamos kompetencijos, žinios bei mąstymo ir veikimo modeliai yra esminis organizacijų adaptacinis ir kūrybinis šaltinis. Todėl ŽIV turi tapti ir jau tampa vis svarbesne organizacijų valdymo sritimi, o tinkamai suprojektuota karjeros vystymo sistema (kaip ŽIV sritis), orientuota į darbuotojų karjeros potencialo plėtrą, igalintų patenkinti augantį organizacijų poreikį vertingam ir lanksčiam žmogiškajam kapitalui;
- **įtraukiantis talentų karjeros vystymas.** Talentai yra unikalūs gebėjimus turintys ir sunkiai pakeičiami darbuotojai. Įtraukimo nuostata reiškia, kad į talentų kontingentą patekti turėtų galimybes kuo daugiau motyvuotų darbuotojų. Greitai kintančioje darbo rinkoje talento samprata nėra stabili, todėl į talentams skirtas karjeros vystymo veiklas būtų paranku įtraukti kuo daugiau darbuotojų. Tokiu būdu būtų skatinama platesnė kompetencijų įvairovė. KAS požiūriu kolektyvinio intelekto įvairovė sugeneruoja tinkamesnį adaptyvųjų atsaką į aplinkos transformacijas.

Adaptacijos erdvė. Kompleksiškumo tyrėjai teigia, kad KAS yra adaptyvios, produktyvios ir atsparios, nes funkcionuoja ne pusiausvyros zonoje, t. y., tarp chaoso ir tvarkos (MacLean, Macintosh, 2011). Funkcionuodama šiame režime sistema pasiekia optimaliausią sąlygas saviroganizuotis, prisitaikyti ir konfigūruotis pagal aplinkos reikalavimus. Ši KAS savybė dažnai vadinama veikimu chaoso pakraštyje, efektyviau kompleksiskumu (Gell-Mann, 1994), o organizacijų valdyme dažnai įvardinama kaip adaptyvus sistemos atsakas ar adaptyvioji erdvė (Uhl-Bien, Arena, 2017). Modelyje saviroganizaciją sąlygojanti KAS būklė vadinama „adaptacijos erdve“, kurioje yra palaikomas optimalus karjeros vystymo sistemos kompleksiskumo lygis. Uhl-Bien ir Arena (2017) teigimu, organizacijų adaptyviojoje erdvėje veikia dvi jėgos – biurokratinė, formali organizacinė struktūra, orientuota į tvarką, rezultatus ir efektyvumą, ir versloji, skatinanti pokyčius. Panašiai organizacijų karjeros vystymo sistemų adaptyviojoje erdvėje gali būti identifikuojamos dvi jėgos – tai racionaliai valdoma darbuotojų karjeros valdymo struktūra, su įsitvirtinusiomis formaliomis procedūromis ir taisyklėmis, siekianti palaikyti *status quo*, ir sistemos atsinaujinimą skatinanti jėga – išorinė kompleksiška organizacijų aplinka ir joje besiformuojantys nauji individų poreikiai ir lūkesčiai, kurie sąlygoja karjeros vystymo sistemos pertvarkos poreikį. Todėl adaptyviojoje erdvėje susiduriama su tam tikru spaudimu, pasipriešinimu bei derinimusi tarp organizacijos ir darbuotojų poreikių bei interesų. Tai yra būtinas organizacijos karjeros vystymo sistemos energizuojantis procesas tam, kad ji transformuotųsi ir išliktų šiuolaikiška. Išskiriami šie organizacinės karjeros vystymo sistemos adaptyviąją erdvę igalinantys veiksniai:

- **Karjeros plėtrai palankus kontekstas.** Tam, kad vyktų agentų tarpusavio dinamika reikalinga, kad veikimo kontekstas pasižymėtų tam tikru „laisvės laipsniu“ (angl. *degree of freedom*) (Boisot, McKelvey, 2010). Laisvės laipsnis

yra kompleksiško matas, tam tikras įvairovės, variacijų, skirtumų ir veikimo laisvės matmuo, būtinas efektyviam kompleksiskumui palaikyti. Per daug laisva, nekontroliuojama sistema pereina į nebevaldomą chaoso būklę, iš kitos pusės per daug griežta ir ribota negeba spontaniškai prisitaikyti prie kaitos ir žlunga. Tai reiškia, kad karjeros vystymo sistema neturėtų būti pernelyg formalizuota ir saistoma griežtų taisyklių, o tik tokiu mastu, kuris leistų palaikyti bendrą tvarką ir strateginių organizacijos tikslų užtikrinimą. Karjeros vystymo procesai turėtų būti lankstūs ir lengvai adaptuojami. Manoma, kad karjeros plėtrai palankus kontekstas galėtų būti sukurtas pasitelkiant šiuos principus:

- **orientacija į darbuotoją ir derinimas su organizacijos tikslais** reiškia abiejų karjeros vystymo subjektų interesų ir poreikių derinimą, neignoruojant nei vienos pusės. Organizacijos per karjeros vystymo sistemą numato reikalingas pozicijas, kompetencijas, pareigų perėmimo procesus. Visa tai leidžia užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą ir vertingą žmogiškąjį kapitalą. Kita vertus, didėjanti verslo priklausomybė nuo žmogiškojo kapitalo ir karjerų individualizacijos procesai skatina vis daugiau pastangų įdėti į darbuotojų karjeros poreikių ir interesų atliepimą. Karjera suinteresuoti darbuotojai pagrįstai tikisi karjeros, mokymosi bei savirealizacijos galimybių, todėl karjeros erdvė organizacijoje turėtų pasižymėti plačia įvairove karjerai palankių patirčių ir galimybių;
- **lankstumas.** Dinamiški individų karjeros poreikiai bei jų derinimas reikalauja požiūrio lankstumo iš sprendimus karjeros vystymo sistemoje priimančių asmenų bei lanksčių karjeros vystymo priemonių. Tai pirmiausia reiškia atsisąžimą į individualius karjeros poreikius, lanksčių darbo organizavimo formų įgyvendinimą, karjeros kelių įvairovę (vertikalų, horizontalių ar individualizuotų), mokymosi patirčių ir savirealizacijos galimybių įgyvendinimą. Lankstumas taip pat reikštų keisti, atnaujinti ir pritaikyti nusistovėjusias karjeros vystymo procesus ir praktikas prie kintančių situacijų, individų ar organizacijos poreikių;
- **informavimas.** Agentai kompleksiškoje adaptyvioje sistemoje veikia vedami asmeninių tikslų ir vadovaudamiesi jiems lokaliai prieinama informacija (Werder, Maedche, 2017). Tam, kad darbuotojai aktyviai įsitrauktų į karjerai palankias veiklas bei realizuotų karjeros tikslus reikalinga užtikrinti informacijos apie esamas galimybes sklaidą organizacijoje. Šiam tikslui galima pasitelkti tokias priemones, kaip darbo pasiūlymų sklaidą organizacijos viduje, pokalbius su vadovais ar ŽI specialistais, karjeros seminarus ar kitas priemones.
- **konsultavimas.** Nors atsakomybę už karjerą prisiima darbuotojas, tačiau organizacijos atsakomybės ribose yra suteikti paramą motyvuotam ir karjeros pokyčio siekiančiam darbuotojui. Reikalinga užtikrinti, kad darbuotojai turėtų galimybes pasikonsultuoti rūpimais karjeros klausimais. Tam gali būti pasitelkiami veiklos aptarimo pokalbiai su vadovais, pokalbiai su ŽIV specialistais, mentoriais ar kitais šiai veiklai paskirtais asmenimis.

- **Tęstinio dinamiško psichologinio kontrakto vystymo procesas.** Organizacijose turėtų būti sukurta erdvė, kurioje darbuotojai galėtų pasidalyti ir aptarti su karjera susijusius rūpesčius, lūkesčius ir poreikius. Teoriniu požiūriu psichologinis kontraktas atspindi daugelį šių besikeičiančių asmenų karjeros lūkesčių, taip pat ir galimybę juos patenkinti organizacijos kontekste. Jis integruoja ir atspindi dinamiškai kintančius darbdavio ir darbuotojo poreikius, lūkesčius ir abipusius pažadus.

KAS požiūriu, darbuotojų karjera ir karjeros tikslai bei lūkesčiai formuojasi tiek lokaliame organizacijos, kaip KAS agentų, lygmenyje, tiek platesnių sistemų ir jų tarpusavio sąveikų ribose, ar tai būtų asmeninio gyvenimo plotmė ar darbo rinkos sistema, todėl yra veikiamos įvairiausių vidinių ir išorinių poveikių. Todėl tiek organizacijų, tiek ypatingai individų psichologinio kontrakto elementai yra dinamiški. Dėl šios priežasties psichologinio kontrakto kūrimas turi būti nuolatinis, dinamiškas procesas.

Siekiant paskatinti saviorganizacijos procesą norima linkme kompleksiškoje sistemoje labai svarbu gerai suprasti kontekstą, jame dalyvaujančius agentus, jų sąveikas ir motyvus. Taigi, siekiant produktyvaus PK vystymo proceso, svarbu identifikuoti agentus, esančius arčiausiai darbuotojų, kuriais pasitikima, daugiausiai komunikuojama ir kurie geriausiai išmano darbuotojų kasdienės darbinės aktualijas. Įprastai tai galėtų būti darbdavį reprezentuojantys tiesioginiai vadovai, atliekantys tarpininkavimo vaidmenį tarp aukščiau esančios vadovybės ir darbuotojų. Jam galėtų būti pavesta psichologinio kontrakto vystymo funkcija - skleisti simetrišką informaciją apie organizacijos lūkesčius ir įpareigojimus darbuotojams bei fiksuoti ir komunikuoti darbuotojų lygmenyje besiformuojančius naujus PK elementus. Tęstinio dinamiško psichologinio kontrakto vystymo proceso metu išryškėję aktualumai, perduoti ŽI profesionalams ar aukščiau valdymo hierarchijoje esantiems vadovams, atsakingiems už valdymo strategijų ir praktikų formavimą, galėtų būti institucionalizuojami kaip nauja karjeros vystymo praktika ar principas karjeros paramos bloke.

Teorinė literatūros analizė leido suformuluoti išvadą, kad šiuolaikinės organizacijos nebevaidina aktyvaus vaidmens darbuotojų karjerų planavime ir valdyme, tačiau atlieka svarbią rolę teikdamos karjeros vystymo paramą. Karjeros paramos turinys turėtų atspindėti kompleksiškoje aplinkoje darbuotojams kylančias grėsmes ir poreikius. Pavyzdžiui, teorinėje analizėje identifikuota individų karjeros tęstinumo aktualija galėtų būti iš dalies atliepta suteikiant lankstų, individualizuotą darbo organizavimą, padedantį lanksčiau derinti darbą su kitomis žmonėms svarbioms gyvenimo plotmėms. Organizacijos taip pat galėtų prisidėti prie individų karjerų tęstinumo palaikymo teikdamos konsultacijas ar mokymus, skirtus sustiprinti asmeninės karjeros vystymui reikalingas kompetencijas. Karjeros paramos sistema turėtų taip pat atspindėti organizacijų poreikį ir būti suderinta su strateginiais ŽIV tikslais. ŽIV numato ir užtikrina reikiamą žmogiškąjį kapitalą, todėl yra atsakinga už skaidrias karjeros vystymo sistemos procedūras, skirtas informuoti apie vidinės karjeros galimybes,

karjeros kelius ar kitas karjeros kapitalą turinčias veiklas organizacijoje, todėl svarbu užtikrinti deramą karjeros informacijos sklaidą ir skaidrumą tarp visų darbuotojų.

- **Dinamiškas mokymosi karjerai procesas.** Atsižvelgiant į tai, kad organizacijų galimybės greitai prisitaikyti ir išlikti kompleksiškoje aplinkoje reikšmingai priklauso nuo darbuotojų kompetencijų, darbo patirčių bei asmeninių resursų, kurie, savo ruožtu, yra ir pagrindas individų karjeros sėkmei neužtikrintumo sąlygomis, reikalingas abiejų šalių poreikius vienijantis procesas. Modelyje pristatomas dinamiškas mokymosi karjerai procesas apjungia abiejų karjeros vystymo lygmenų poreikius ir yra pagrindinis sistemos agentų saviorganizaciją skatinantis veiksnys.

Didžioji dalis asmenų mokymosi patirčių vyksta darbinuose kontekstuose. Organizacijose atliekamos darbinės užduotys, vaidmenys, formalūs ir neformalūs mokymai, santykiai su bendradarbiais laikytinos karjeros patirtimi, kurios metu įgytos žinios ir įgūdžiai panaudojamos esamose ir būsimose darbovietėse. Todėl, sutinkant su Craig ir Hall (2006), pristatome modelyje pagrindiniu darbuotojų karjeros vystymo procesu laikomas darbuotojų mokymasis. Modelyje jis vadinamas *dinamišku mokymosi karjerai procesu*. Sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje, įmonės vis dažniau susiduria su visiškai naujomis situacijomis ir problemomis, kai senieji sprendimo būdai netinka ir situaciją reikia spręsti čia ir dabar neturint laiko surinkti visos reikiamos informacijos, turint jos nepakankamai arba perteklinai. Todėl sparčios kaitos paliestuose verslo sektoriuose mokymosi procesas dažnai tampa ne tai, ką galima iš anksto suplanuoti, standartizuoti ir racionaliai įgyvendinti, o tai, kas vyksta spontaniškai, eksperimentuojant su turima informacija, žiniomis ir patirtimis. McDaniel ir kt. (2003) teigimu, mokymasis ir veikimas turi vykti integruotai, reikia atsakyti klaidingos idėjos, kad pirma vyksta mokymasis apie pasaulį, o po jo seka racionalūs veiksmai. Tokiose greito mokymosi reikalaujančiose situacijose tinkamą organizaciją atsaką sąlygoja kolektyvinis žmogiškųjų resursų kūrybinis, intelektinis, adaptacinis potencialas. Todėl dinamiškas darbuotojų mokymosi procesas, tinkamai įgalintas organizacijoje, gali patenkinti, viena vertus, darbuotojų poreikius, susijusius su jų karjeros potencialo plėtojimu, ir, kita vertus, organizacijų poreikį adaptyvumui.

Savo esme mokymosi procesas šiuolaikinėse organizacijose panašus į KAS veikimą – organizacijos yra nuolatiniame mokymosi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos procese (Mitleton-Kelly, Ramalingam, 2011). KAS sudaro tarpusavyje susiję agentai, kurie yra heterogeniški, veikia pagal lokalias taisykles ir kiekvienas iš jų siekia optimaliai prisitaikyti prie vietinės aplinkos. Optimaliai agentų adaptacijai vietiniu lygmeniu reikia, kad agentai pakeistų savo mentalines schemas. Pokyčiai agentų schemose reiškia KAS mokymąsi (Chiva-Gomez, 2003). Be to, kiekvieno agento veikimas daro poveikį kitiems agentams ir kartu yra jų veikimo kontekstas. Panašiai galima įsivaizduoti ir mokymąsi organizacijoje, kai besimokantys agentai, siekdami prisitaikyti prie aplinkos,

mokosi nuo pat pirmųjų darbo dienų organizacijoje, įsisavindami organizacijos taisykles, kultūrą ir tradicijas, puoselėdami darbo santykius arba atlikdami sudėtingas darbo užduotis, kurių realizavimas reikalauja eksperimentavimo ir improvizavimo. Organizacijų kontekstas veikia darbuotojus ir yra jų mokymosi šaltinis, ir atvirkščiai pačių darbuotojų mokymasis keičia organizacijas. Mokymasis, KAS požiūriu, yra savaiminis ir spontaniškas procesas, kuris negali būti saistomas kontrolės ir valdymo funkcijomis (Mitleton-Kelly, Ramalingam, 2011). KAS principų taikymas leidžia geriau suprasti mokymosi procesą ir, sukūrus tam tinkamas sąlygas, nukreipti agentų tarpusavio dinamiką į mokymosi procesą (Marion, Uhl-Bien, 2001).

Žvelgiant iš KAS perspektyvos, mokymasis organizacijoje yra ne paskirų individų mokymosi suma, o besimokančiųjų tarpusavio sąveikų rezultatas (Ramalingam ir kt., 2008). Tai reiškia, kad vien tik tai, kad organizacijoje dirba kompetentingi ir mokyti pasiruošę darbuotojai savaime nesuponuoja, kad organizacija kaip visuma turės adaptyvų, lankstų ir konkurencingą žmogiškąjį kapitalą. Ypatingai svarbų vaidmenį vaidina tinkamas kontekstas. Atsižvelgiant į principus, kurie įgalina KAS pasiekti adaptyviają erdvę, kurioje pasiekiamas efektyviausia agentų tarpusavio saviorganizacija (šiuo atveju orientuota į mokymąsi), išskiriami šie dinamišką mokymąsi karjerai lengvinantys ir įgalinantys veiksniai:

- **įvairovė.** KAS agentai yra heterogeniški ir ši savybė yra būtina bendrai sistemos adaptacijai ir evoliucijai užtikrinti (Levin, 2003). Agentų įvairovė yra labai svarbi KAS charakteristika ir stiprybė, kuri organizacijų kontekste neturėtų būti slopinama vardan efektyvumo (McDaniel, 2007). Organizacijoje nuomonių, požiūrių ir situacijų interpretavimo įvairovės palaikymas atveria galimybę darbuotojams plėsti suvokimo ribas, mokyti vieniems iš kitų. Šioje kognityvinės įvairovės sąveikoje generuojamas tinkamesnis atsakas į pokytį. Todėl organizacijose reikalinga užtikrinti tinkamą aplinką, kurioje darbuotojai galėtų išsakyti savo nuomonę ir asmeninius požiūrius, patirtis, interpretacijas sprendžiant sudėtingas situacijas ar susidūrus su naujomis, iššūkius keliančiomis užduotimis;
- **produktyvioji įtampa.** Skirtingų požiūrių ir interpretacijų palaikymas organizacijoje neatsiejamas nuo tam tikros įtampos lygio - prieštaravimų, konfliktų. KAS požiūriu, mokymasis ir adaptacija įvyksta tada, kai agentai vedami bendrų motyvų pradeda sąveikauti, o šioje sąveikoje dėl pačių agentų heterogeniškumo kyla tam tikra trintis, kuri yra būtina tam, kad rastųsi inovatyvūs sprendimai. Uhl-Bien ir Arena (2017) manymu, tam, kad organizacijoje būtų sukuriama ir palaikoma adaptyvioji erdvė reikalinga išlaikyti optimalų įtampos lygį – KAS veikimo sąlygas tarp chaoso ir tvarkos. Per aukštas konfliktų lygmuo sukelia pasipriešinimą tarp agentų, prarandama motyvacija bendradarbiauti (agentų agregavimosi motyvai) bendro tikslo vardan, iš kitos pusės konfliktų nebuvimas reiškia požiūrių vienodumą arba prieštaravimų slopinimą, apribojantį kolektyvinių sąveikų generuojamą

adaptyvųjų atsaką. Taigi, KAS rėmuose, mokymasis vyksta sąryšyje su kitais agentais, o tam, kad jis būtų veiksmingas reikalingas tam tikras įtampos tarp jos narių lygis;

- **palaikymas.** Šis principas susijęs su anksčiau aptartais. Darbuotojai turėtų būti skatinami išsakyti savo nuomonę, situacijos interpretaciją ar prieštaraujantį požiūrį sprendžiam klausimu nebijant, kad tai sukels kitų bendradarbių pasipiktinimą. Todėl mokymuisi, kai savi požiūriai į situaciją praplečiami, pakeičiami ar papildomi kitų narių perspektyvomis, reikalinga saugi terpė, kuri pirmiausia prasideda nuo vadovų reiškiamo palaikymo ir skatinimo tokiam mokymosi procesui vykti;
- **susietumas.** Dinamiškame mokymosi karjerai procese sąsajos suprantamos kaip agentų tarpusavio komunikaciniai ryšiai, kuriems plėtojantis apsišiekžiama informacija ir vyksta interaktyvus mokymasis individualiame bei organizaciniame lygmenyje. Pagal KAS, mokymasis vyksta agentų tarpusavio sąryšiuose, bendras visos organizacijos mokymasis priklauso nuo kolektyvinių agentų tarpusavio sąveikų ir įtakų, todėl mokymasis yra dinamiškas ir dažnai nelinijinis procesas. Anot Yuan, McKelvey (2004), mokymasis kompleksiškosiose sistemose vyksta socialinių sąveikų metu tarp atskirų agentų (darbuotojų) bei tarp agento ir grupės. Kiekvieno darbuotojo indėlis į mokymąsi priklauso nuo sąveikų su kitais nariais. Grupinis mokymasis priklauso ir nuo kiekvieno individo indėlio į grupės mokymąsi ir grupės sprendimų įtraukti individo mokymąsi į kolektyvinę grupės mokymąsi.

Individualiame lygmenyje tinklaveika naudinga asmenų karjerai, nes kontaktų mezgimas gali suteikti naujų galimybių, tai būdas pristatyti save ir mokytis iš kitų. Kompleksiškumo požiūriu komunikaciniai tinklai yra naudingi ne tik todėl, kad jie suteikia naudos pačiam tinklo dalyviui, jų vertė yra jų struktūroje, kuri įgalina sugeneruoti naujus reiškinius ar tai būtų inovacijos ar kitas tinklinio intelekto produktas (Marion, Uhl-Bien, 2001). Mokymuisi socialiniuose ryšiuose gali būti sukuriamos palankios organizacijoje sąlygos, tokios kaip pasitikėjimas darbuotojais, delegavimas, darbuotojų įgalinimas priimti sprendimus ir atsakomybę už juos (ibid). Pagal kompleksiškos teoriją ne tik pačios sąveikos mokymuisi yra svarbios, bet ir tai, koku būdu agentai siejasi tarpusavyje (Ramalingam ir kt., 2008) t. y., koks yra jų susietumo lygis. Sistemos susietumo lygis turi įtakos bendram jos adaptyvumui aplinkai ir išlikimui. Kai sistemos elementai yra labai tarpriai tarpusavyje susiję ir priklausomi vieni nuo kitų, nežymus pokytis viename sistemos elemente gali sukelti didžiulius padarinius visai sistemai, ji tampa per daug jautri ir neatspari, iš kitos pusės silpniau tarpusavyje susietos sistemos elementai gali persitvarkyti lokaliai, nereikalaujant visos sistemos pokyčio (Ramalingam ir kt., 2008). Perkeliant šią idėją į mokymosi organizacijoje procesą, Yuan ir McKelvey (2004) teigia, kad, kai organizacijose yra per mažai komunikacijos tinklų, darbuotojai praranda galimybes mokytis vieni iš kitų, iš kitos pusės, kai komunikacijos tinklai

tampa pernelyg tankūs, individai praranda per daug resursų juos palaikant ir koordinuojant, o tai veda prie biurokratijos išsigalėjimo ir status quo;

- **eksperimentavimas.** Veikimas kompleksiškoje aplinkoje neatsiejamas nuo greitos kaitos, neapibrėžtumo ir netikėtumų, todėl organizacijos ir jų nariai privalo greitai mokytis, jeigu nori išlikti. Greitos ir neprognuojamos kaitos procese didelę mokymosi organizacijoje dalį apima ne išankstinis jau įsitvirtinusių ir patikrintos informacijos mokymasis ir jos taikymas praktikoje, o bandymai suvokti, interpretuoti kintančią situaciją veikiant čia ir dabar su turima informacija. Svarbiausias mokymosi šaltinis ir būdas tampa bandymų ir klaidų kelias, kuris vyksta realiuoju laiku, apmąstant savo veiksmus (Stacey, 1995). Susidūrus su unikaliomis situacijomis, nepatirtais scenarijais ar naujomis iššūkius keliančiomis užduotimis dažnai reikia pripažinti, kad nėra parengtų rekomendacijų ar plano, todėl tenka kūrybiškai improvizuoti ir eksperimentuoti su turimais resursais (informacija, patirtimi, kitų asmenų situacijos interpretacijomis) stebint tokių veiksmų pasekmes situacijai. Greitos kaitos ir netikėtumų akivaizdoje, vadovai turėtų derinti struktūrą (kontrolę ir planavimą) su lankstumu (McDaniel, 2007). Inovatyvūs sprendimai, adaptyvusis atsakas sukuriamas veikiant minimaliai kontrolei ir esant palankiai darbuotojų eksperimentavimui erdvei, tam reikalinga, kad darbuotojai nelauktų nurodymų iš vadovo, o vadovai savo ruožtu skatintų darbuotojus įsitraukti į kūrybišką situaciją interpretavimo – veikimo-stebėjimo procesą;
- **klaidų toleravimas/mokymasis iš klaidų.** Eksperimentavimas reiškia neapibrėžtumo ir su tuo susijusios rizikos prisiėmimą (Uhl-Bien, Arena, 2017). Eksperimentavimo metu veikiama remiantis prieinama momentine informacija ir stebint, kaip pasirinkta intervencija paveikia situaciją. Tačiau kompleksiškosiose sistemose informacija gali arba labai greitai kisti, arba jos gali būti tiek daug, kad žmogaus protas nepajėgus per trumpą laiką jos apdoroti, todėl momentiniai individų sprendimai gali dažnai būti klaidingi ir paveikt situaciją nenumatyta. Klaidos yra kompleksškumo apraiška (Pryor, Bright, 2012) ir dažnu atveju turėtų būti traktuojamos labiau norma, o ne kompetencijos trūkumu. Ir atvirkščiai, esant stabiliai aplinkai ir statiškiems sistemos elementams galima iš anksto prognozuoti galimą savo veiksmų rezultata, todėl mokymasis tokioje aplinkoje yra išankstinis, racionalus, labiau struktūruotas, o įdėtos pastangos dažniausiai proporcingos rezultatams, todėl klaidas tokioje aplinkoje galime sieti daugiau su kompetencijų trūkumu. Taigi, aukšto kompleksškumo aplinkoje darbuotojų mokymosi šaltiniu dažnai tampa eksperimentavimas ir improvizavimas, o šie procesai dažnai yra neatsiejama nuo klaidų. Todėl klaidos organizacijose turėtų būti vertinamos ne kaip tai, ko siekiama visais būdais išvengti, bet tai, kas yra neišvengiama, kai reikia atrasti optimaliausią adaptyvųjį atsaką į neaiškią situaciją.

Pristatytų modelio saviorganizacijos veiksmų ir prielaidų visuma turėtų sąlygoti

siektiną kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatą (emergenciją). Individų lygmenyje KAS principais paremtas karjeros vystymo rezultatas – tai aukštesnis darbuotojų karjeros potencialas, pasitenkinimas darbu ir karjera bei išitraukimas į darbą. O šie individualūs rezultatai laikomi adaptyvaus, lankstaus ir konkurencingo žmogiškojo kapitalo indikatoriumi organizaciniame rezultatų lygmenyje.

2. KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis ankstesniame skyriuje pateikta karjeros vystymo sistemos bei kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorijos analizės prielaidomis bei suformuotu teoriniu modeliu, formuojama empirinio tyrimo metodologija, skirta KAS požiūriu aktualių veiksnių identifikavimui, išgryninimui, jų reikškos bei sąsajų nustatymui.

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas ir tyrimo dizainas

Mokslinių tyrimų dizainas paprastai remiasi tam tikromis filosofinėmis paradigminėmis prielaidomis, kurios atspindi visoje mokslinio tyrimo eigoje, pradedant tyrimo strategija ir baigiant konkrečių metodų pasirinkimu tyrimo objektui tirti. Tyrimo dizaino pasirinkimas priklauso nuo paties tyrėjo patirties bei studijuojamos problemos specifikos pobūdžio. Paprastai išskiriami trys tyrimo dizaino tipologijos – tai kiekybiniai, kokybiniai iš mišrūs metodai (Creswell, 2009).

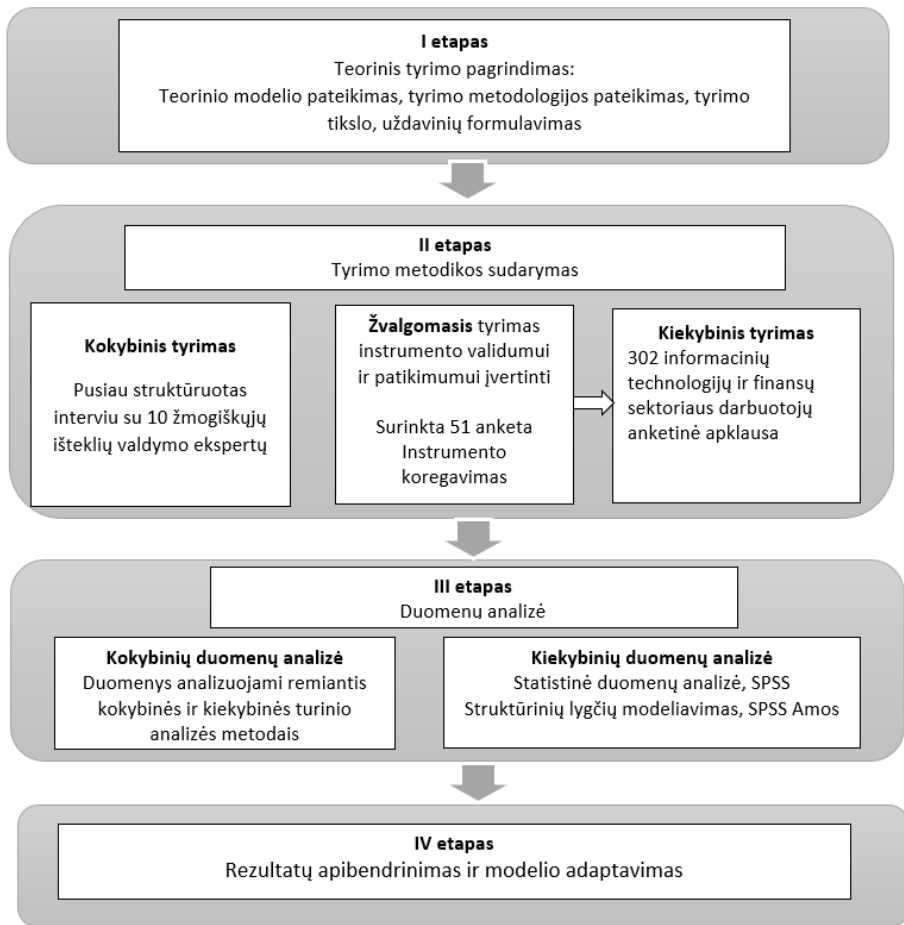
Atliekant kokybinius tyrimus akcentuojamas socialinių reiškinių tyrimas, pasitelkiant giluminį reiškinių ištyrimą, interpretuojant subjektyvią patirtį, reikšmes ir požiūrius (Füssl ir kt., 2023). Kokybiniai tyrimai siejami su konstruktyvizmo filosofinėmis prielaidomis, teigiančiomis, kad individai supranta pasaulį bei modeliuoja savo elgseną remdamiesi subjektyviomis patirtimis ir šių patirčių reikšmėmis. Šios reikšmės yra įvairios ir daugiadimensės, todėl tyrėjo siekis yra suprasti požiūrių kompleksškumą ir kuo labiau remtis tyrimo dalyvių požiūriais analizuojant reiškinį (Creswell, 2009). Savo ruožtu, pozityvistinės ir postpozityvistinės idėjos, kurios vyrauja kiekybiniuose tyrimuose, akcentuoja nomologinio prognozavimo ir aiškinimo svarbą, teorijos tikrinamos pasitelkiant kintamųjų tarpusavio reikšmes, remiamasi objektyvumu, standartizavimu ir proceso kontrole (Kushik, Walsh, 2019).

Trečioji tyrimų metodų kryptis – tai mišrūs metodai, integruojantys abiejų tyrimo metodų aspektus. Ši tyrimo strategija remiasi pragmatizmo pasaulėžiūra, kai tyrėjas pirmiausiai telkia pastangas į problemų sprendimą, užuot metodams brėžiant tyrimo gaires. Tai reikštų, kad tyrėjas, vedamas pragmatinių intencijų, taiko visus galimus metodus tam, kad geriau suprastų tiriamą reiškinį ir galimus jo problematikos sprendimus (Creswell, 2009). Pluralistinių metodų taikymas peržengia tradicinę dviejų paradigmų dichotomiją, suteikia galimybę pasinaudoti skirtingų metodų stipriosiomis pusėmis (Baškarada, Koronios, 2018) ir gauti išsamesnį bei visapusiškesnį tiriamo socialinio fenomeno paveikslą.

Siekiant kuo išsamiau ir įvairiapusiškiau atskleisti disertacijos tyrimo objekto – karjeros vystymo sistemos problemines sritis ir aktualius aspektus bei patikrinti prielaidas apie galimų karjeros sistemos tobulinimo veiksnių ir jų sąsajų pagrįstumą, empiriniame tyrime taikoma mišri tyrimų prieiga, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Disertacijoje taikomas kokybinis metodas – pusiau struktūruotas

interview su žmogiškųjų išteklių vadovais, siekiant išplėsti ir pagilinti tyrimo objekto pažinimą pasitelkiant praktines šios srities ekspertų žinias. Iš kitos pusės, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa leidžia patikrinti suformuluotas teorines prielaidas statistškai reprezentatyviais duomenimis.

Taigi, skirtingo pobūdžio, tačiau vieni kitus papildančių duomenų šioje disertacijoje integravimas įgalina pateikti išsamesnį tyrinėjamos problemos paveikslą bei tyrimui suteikia daugiau pagrįstumo ir objektyvumo.



6 pav. Empirinio tyrimo loginė struktūra (sudaryta autorės)

Empiriniame tyrime siekiama įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų nuomonę bei atlikti darbuotojų tyrimą IT ir finansų sektoriaus organizacijose. Tokiu būdu sprendžiamas trečiasis disertacijos uždavinys, skirtas atlikti empirinius tyrimus, norint įvertinti teoriniame modelyje išskirtus karjeros veiksnius ir jų sąryšius.

Empirinis disertacinis tyrimas buvo vykdomas šiais etapais:

1. Remiantis teorine analize parengiamas karjeros vystymo modelis taikant KAS principus.
2. Sudaroma tyrimų metodika, pasirengiama tyrimui, atrenkami ekspertai, sudaromas tyrimo instrumentas. Šiame etape vykdomas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoti interviu su 10 pagal suformuluotus kriterijus atrinktų žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų. Kartu atliekamas ir žvalgomasis kiekybinis tyrimas, skirtas įvertinti tyrimo instrumento validumą. Koreguojamas kiekybinis tyrimo instrumentas ir atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa IT ir finansų organizacijose.
3. Apdorojami ir analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys. Kokybiniai duomenys analizuojami remiantis kiekybiniais ir kokybiniais turinio analizės metodais. Kiekybinių duomenų analizei pasitelkiami statistiniai metodai atliekami SPSS ir SPSS Amos programose.
4. Apibendrinami tyrimų metu gauti duomenys, formuluojamos išvados, įvertinamas modelio pritaikomumas tirtose organizacijose.

2.2. Kokybinio tyrimo metodikos sudarymas ir interviu organizavimas

Kokybiniu tyrimu sprendžiamas trečiasis disertacijos uždavinys – siekiama įvertinti teoriniame modelyje išskirtus karjeros veiksnus. Tuo tikslu atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų apklausa. Disertacijoje pasirinktas kokybinių duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais. Bendriausia prasme interviu yra bendravimo tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio forma (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) ar pokalbis su tiriamuoju asmeniu (Bitinas, 2006). Kaip pažymi Alvessonas (2010), interviu yra kertinis kokybinių tyrimų elementas – vienas iš dažniausiai naudojamų metodų žinioms apie individus, grupes ir organizacijas gauti. Šiuo tyrimo buvo siekiama iširti žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų patirtį dominančioje srityje, todėl pusiau struktūruotas interviu buvo priimtinausias duomenų rinkimo metodas. Pagrindinis pusiau struktūruoto interviu privalumas yra tai, kad nors interviu yra gana koncentruotas ir struktūruotas, tačiau tyrėjui paliekama galimybė savarankiškai nagrinėti svarbias idėjas, kurios iškyla pokalbių metu (Adeoye-Olatunde, Olenik, 2021). Preliminarūs kokybinio tyrimo klausimai buvo parengti remiantis disertacijos teorinėje dalyje analizuojamais konstruktais bei teoriniame organizacinės sistemos vystymo modelyje išskirtomis dimensijomis (7 pav.). Lentelėje (4 lent.) yra pateikti preliminarūs eksperimentinio interviu klausimai, kurie tyrimo eigoje buvo papildyti interviu metu išryškėjusiomis naujomis ir, tyrėjos nuomone, aktualiomis temomis ir atitinkamais klausimais joms plačiau atskleisti.

Saviorganizacijos prielaidos

Darbuotojų karjeros vystymas – strateginės reikšmės adaptacinis pranašumas kompleksiškoje aplinkoje

Organizacinė karjeros vystymo sistema, teikianti mokymosi karjerai procesus ir veiklas

Asmeninė atsakomybė už karjeros vystymą ir iniciatyva

Saviorganizacijos proceso veiksniai

Karjeros plėtrai palankus kontekstas (lankstumas, informavimas, konsultavimas, orientacija į darbuotoją, derinimas su organizacijos tikslais)

Tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymas

Įtraukiantis talentų karjeros vystymas

7 pav. Kokybiniame tyrime analizuojamos teorinio modelio dimensijos (sudaryta autorės)

- **Darbuotojų karjeros vystymas – strateginės reikšmės adaptacinis pranašumas.** Ankstesniame skyriuje pateikta teorinė analizė modelio organizaciniame lygmenyje leido išgryninti vieną iš saviorganizacijos prielaidų – tai darbuotojų karjeros vystymui priskirtiną vertę. Manytina, kad pokyčių kontekste ši žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis ne tik skatina darbuotojų motyvaciją ir didina jų kompetenciją, bet kartu tampa svarbia organizacijos adaptacijos priemone. Tinkamai projektuojama karjeros sistema, orientuota į darbuotojų karjeros potencialo plėtrą, išplečia organizacijos intelektualinius bei adaptyviuosius resursus sudarant sąlygas lengviau prisitaikyti ir išlikti kompleksiškoje akivaizdoje. Ekspertams buvo užduodami klausimai apie karjeros procesų naudą, siekiant patikrinti bei pagilinti teorines išvagas apie karjeros procesams priskirtiną strateginę reikšmę.
- **Organizacinė karjeros vystymo sistema, teikianti mokymosi karjerai procesus ir veiklas.** Kaip vienas esminių darbuotojų karjeros vystymo procesų bei saviorganizacijos veiksmų išskirtas dinamiškas mokymasis karjerai, kurio

metu darbuotojai, įsitraukdami į įvairias organizacijos veiklas bei tinklus, įgyja naujų žinių, gebėjimų bei veikimo strategijų. Šios patirtys didina darbuotojų karjeros potencialą, o organizacijoms sudaro sąlygas lengviau prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. Ekspertinio tyrimo metu siekta nustatyti, ar organizacijoje yra sudaromos sąlygos KAS principais grįstam darbuotojų mokymuisi. Tai, kokia kryptimi modeliuojama karjeros sistema, kokie procesai ir priemonės pasitelkiamos didele apimtimi priklauso nuo subjektų, atsakingų už sistemos sukūrimą, požiūrių ir nuostatų. Tuo tikslu, pirmiausia siekta išsiaiškinti, kokiomis karjeros sampratomis vadovaujasi žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai. Manytina, kad šiuolaikiškas bei holistinis požiūris į karjeros reiškinį kartu sąlygoja ir įvairesnių karjeros vystymo priemonių implementavimą organizacijoje, kita vertus tradiciniai įsitikinimai apie karjerą gali apriboti karjeros sistemą, užkertant kelią sistemos saviorganizacijai. Todėl ekspertinio interviu metu aiškinamasi, kokiomis nuostatomis į darbuotojų karjerą vadovaujama bei kokios yra karjeros vystymo kryptys ir tai, ar jos dera su KAS principais.

- **Asmeninė atsakomybė už karjeros vystymą ir iniciatyva.** Ekspertų interviu metu siekiama išsiaiškinti žmoniškųjų išteklių valdymo profesionalų nuomonę atsakomybės už karjerą klausimais. Teoriniame modelyje, suprojektuotame pagal KAS principus, kaip viena iš sistemos saviorganizacijos prielaidų išskirtas agentų autonomiškumas. Autonomija KAS kontekste atspindi agentų dinamišką, kai vedami asmeninių tikslų ar interesų jie agreguojasi – įsitraukia į sąveikas su kitais sistemos agentais ir lokalia aplinka. Karjeros kontekste varomoji darbuotojų dinamikos jėga yra asmeninės atsakomybės už savo karjerą prisiėmimas ir iniciatyva. Taigi, darbuotojų atsakomybė, iniciatyva, karjeros proaktyvumas yra laikomas viena svarbiausių sistemos saviorganizacijos prielaidų.
- **Karjeros plėtrai palankus kontekstas.** KAS požiūriu sistema tampa ypač adaptyvi ir pasiekia savo optimaliausią veikimo stadiją (adaptyviają erdvę) tuomet, kai veikia riboje tarp chaoso ir tvarkos. Kaip jau aptarta ankstesniuose skyriuose, karjeros vystymo sistema neturėtų būti per daug formalizuota ir standartizuota, o tik tiek, kiek tai reikalinga palaikyti bendrai tvarkai ir derinimui su organizacijos strateginiais siekiais. Karjeros vystymo procesai turėtų būti lankstūs, organiškai ir lengvai adaptuojami prie pokyčių bei darbuotojų karjeros aspiracijų įvairovės, kas savo ruožtu suponuoja plačią karjeros vystymo praktikų įvairovės poreikį. Todėl viena ekspertinio interviu klausimų kategorija skirta išsiaiškinti organizacijose įgyvendinamas priemones ir procesus, skirtus darbuotojų karjeros plėtrai. Remiantis ekspertų patirtimi siekiama patikslinti ir/ar papildyti teoriniame modelyje išgrynintus principus (lankstumas, informavimas, konsultavimas, orientacija į darbuotoją, derinimas su organizacijos tikslais), kuriais vadovaujantis galėtų būtų sudarytos sąlygos adaptyviajai erdvei.
- **Tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas** yra vienas svarbiausių karjeros sistemos saviorganizaciją katalizuojančių veiksnių. Tai procesas, apimantis organizacijos ir darbuotojų karjeros interesų derinimą ir

lūkesčių išpildymą. KAS kontekste psichologinis kontraktas suprantamas kaip dinamiškas procesas, nes abiejų šalių poreikiai bei lūkesčiai nėra stabilūs dariniai, daugybė vidinių bei išorinių veiksnių įtakoja ir performuoja įsitikinimus apie darbo santykius. Todėl psichologinis kontraktas turėtų būti ne vienkartinis, o tęstinis procesas, laikomas karjeros sistemos savaiminio organizavimosi priemone. Klausimų kategorija apie psichologinį kontraktą skirta išsiaiškinti, kaip dažnai karjeros lūkesčių tema įtraukiama į darbo pokalbius, kas yra atsakingas už psichologinio kontrakto vystymą. Pokalbių metu siekiama atskleisti ir kitus teorinėje disertacijos dalyje nepaminėtus, bet galimai KAS požiūriu svarbius psichologinio kontrakto ir jo vystymo aspektus.

- **Įtraukiantis talentų karjeros vystymas ir talentų cirkuliacija.** Talentų karjeros planavimas yra svarbi karjeros sistemos dalis, padedanti užtikrinti verslo nepertraukiamumą nuspėjamumų akivaizdoje. Atsižvelgiant į disertacijoje plačiai aptariamą transformacijas formuluojama ir grindžiama idėja, kad organizacijose turėtų būti vadovaujamosi ne tik tradiciniu (hierarchiniu ir/ar segmentuotu), bet ir įtraukiančiuoju požiūriu į talentų valdymą bei jų karjeros planavimą. Įtraukimo nuostata yra priimtinesnė kompleksiško požiūriu, pirmiausiai dėl to, kad talentų samprata nėra stabili ir lengvai numatoma, todėl suteikiant visiems darbuotojams savirealizacijos ir individualias tobulėjimo galimybes, didinamos visos organizacijos kompetencijų ir stiprybių įvairovė. KAS požiūriu tokia kolektyvinio intelekto įvairovė sugeneruoja tinkamesnę adaptyvųjų atsaką į aplinkos transformacijas.
- Be to augant vakarietiškajai karjeros mobilumo, individualizmo bei savirealizacijos tendencijai iškyla talentų cirkuliacijos aktualumas. Tai skatina kitaip pažvelgti į talentų lojalumo ar jų išlaikymo mechanizmus, pripažįstant savo ribotumą ir nesiekiant visais būdais išlaikyti talento globalių karjeros galimybių fone.
- Klausimų kategorija apie talentų karjerą skirta atskleisti ekspertų požiūrį į talentų sampratą, įtraukimo lygį ir apčiuopti kitas interviu metu iškylančias talentų temas, aktualias KAS požiūriu.

Vadovaujantis išskirtomis teorinio modelio dimensijomis sudaryti preliminarūs ekspertinio interviu klausimai. Šie klausimai taip pat atspindi teoriniame karjeros diskurse analizuojamos aspektus, todėl sudarant klausimyną atsižvelgta į šių mokslininkų darbus: Akkermans ir kt. (2021), Baruch, Rousseau (2019), Savickas (2013), Craig, Hall (2006), Guest (2007), Rousseau ir kt. (2018), De Vos, Dries (2013), Turner, Kalman (2014), Uhl-Bien, Marion (2011), McKelvey (2007), Soares, Mosquera (2021), Sullivan, Arthur (2006), Hall (2004), Pryor, Bright (2014), Di Fabio (2017), Krumboltz, Levin (2004), Baruch (2006), Clark (2013) ir kt.

4 lentelė. Ekspertų interviu klausimų kategorijos pagal dimensijas ir klausimų pavyzdžiai

Empirinio tyrimo klausimų kategorija		Analizuojama teorinio modelio dimensija	Interviu klausimų pavyzdžiai
Karjeros vystymo sistemos reikšmė		Darbuotojų karjeros vystymas – strateginės reikšmės adaptacinis pranašumas	Kokią vertę jūsų įmonei kuria investavimas į darbuotojų karjerą? Kaip darbuotojų karjeros vystymas siejasi su kitais ŽIV procesais?
Karjeros vystymo sistemos struktūra	Karjeros samprata ir darbuotojų karjeros keliai	Organizacinė karjeros vystymo sistema, teikianti mokymosi karjerai procesus ir veiklas	Kaip apibūdintumėte karjeros sampratą ir kaip jūsų organizacija prisideda prie darbuotojų karjeros? Kokios yra vidinės karjeros galimybės jūsų įmonėje?
	Priemonės ir procesai	Karjeros plėtrai palankus kontekstas	Kokie įrankiai ir procesai pasitelkiami vidinei darbuotojų karjerai skatinti?
	Atsakomybė	Asmeninė atsakomybė už karjeros vystymą ir iniciatyva	Kas turėtų prisiimti atsakomybę už darbuotojų karjerą, koks yra atsakomybės turinys?
Psichologinio kontrakto vertinimas		Tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas	Kokias naujas darbuotojų lūkesčių darbdaviui tendencijas pastebite? Kaip jūsų įmonėje komunikuojama apie karjerą, jos galimybes? Kaip dažnai su darbuotojais aptariami jų karjeros klausimai? Kas už tai atsakingas?
Talentų karjeros vystymo analizė		Įtraukiantis talentų karjeros vystymas ir talentų cirkuliacija	Kaip jūsų įmonėje apibrėžiama talentų samprata? Kiek procentaliai įmonės darbuotojų laikytini talentais? Koks turėtų būti talentų vystymo kelias? (toks pat kaip kitiems tik greitesnis ar unikalus, atitinkantis daugiau asmeninius poreikius).

Šaltinis: sudaryta autorės

Kokybinio tyrimo dalyviais pasirinkti žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertai. Pirmaisiai, buvo reikalinga nustatyti reikiamą respondentų skaičių. Remiantis Hennink ir Kaiser (2022) sisteminio tyrimo rezultatais, patikimi kokybinio tyrimo duomenys gaunami iš 9-17 interviu, o esminis rodiklis nustatyti imčiai – tai duomenų prisotinimas. Duomenys laikomi informatyvūs, t. y., prisotinti, kai interviu būdu renkama informacija pradeda kartotis ir iš esmės nebeatskleidžiamos naujų su tyrimo tikslu susijusių aspektų. Dėl prisotinimo principo kokybinio tyrimo imtis neprivalo būti iš anksto baigtinė, bet besivystanti, kai tyrėjas pats nusprendžia, kada baigti tyrimą

priklausomai nuo gaunamų duomenų kokybės (Mason, 2010). Atsižvelgiant į mokslinės literatūros rekomendacijas taikomas kokybinio tyrimo imčiai šioje disertacijoje nuspręsta apklausti ne mažiau 7 ekspertų ir tęsti tyrimą bei rinkti duomenis tol, kol kiekvienas naujas interviu suteikia naujos informacijos apie tiriamąjį objektą. Remiantis šiuo principu kokybinio tyrimo preliminari imtis papildyta trimis interviu, taigi, iš viso imtį sudarė 10 ekspertų.

Bendrai ekspertai mokslinėje literatūroje apibūdinami kaip asmenys, turintys specializuotos patirties ir žinių (Maestas, 2018). Šiame disertaciniame darbe eksperto statusas yra priskiriamas žmogui, turinčiam patirties bei žinių tiriamo objekto srityje, gebančiam kritiškai vertinti su tiriamu objektu susijusius aspektus bei turinčiam statusą dalyvauti sprendimų, tiesiogiai susijusių su tiriamu objektu, priėmimo. Empirinio tyrimo metu apklausiami ekspertai buvo atrenkami vadovaujantis netikimybinės atrankos principu. Pasak Rupšienės (2007), kokybiniuose tyrimuose neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet atvirksčiai – reiki pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamo objekto požiūriu. Kokybinio tyrimo imtis buvo formuojama netikimybinės tikslinės (angl. *purposive*) kriterinės atrankos principais, kai imties vietetai iš populiacijos atrenkami pagal tyrėjo sudarytus kriterijus. Atrenkant ekspertus tyrimui buvo vadovujamasi abiem kriterijais:

1. Ne trumpesnė nei 7 metų patirtis žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.
2. Vadovaujamos pareigos arba įmonių konsultavimo ŽI klausimais pozicija.

5 lentelė. *Ekspertų kompetenciją pagrindžianti charakteristika ir interviu informacija*

Eksperto identifikacinis kodas	Interviu data	Interviu trukmė	Ekspertų kompetenciją pagrindžianti charakteristika
E1.	2023 08 02	74 min.	8 metų patirtis ŽI srityje iš jų 2 metai ŽI vadovo ir verslo partnerio pozicijoje tarptautinėse finansų sektoriaus įmonėse.
E2.	2023 08 11	24 min.	12 metų patirtis ŽI srityje, iš kurių 4 metai vadovo ir verslo partnerio pozicijoje gamybos ir telekomunikacijų sektoriaus įmonėse. ŽI profesionalų klubo įkūrėjas ir įmonių ŽI klausimais konsultantas.
E3.	2023 08 11	35 min.	7 metų patirtis ŽI vadovo pozicijoje tarptautinėje IT įmonėje.
E4.	2023 08 16	21 min.	18 metų patirtis ŽI srityje, iš kurių 12 metų konsultavimas ir 2 metų patirtis vadovaujančioje ŽI pozicijoje
E5.	2023 08 17	27 min.	8 metai patirtis ŽI srityje iš kurių 3 metai vyriausiojo ŽI verslo partnerio pozicija tarptautinėje IT įmonėje.

E6.	2023 08 19	38 min.	19 metų patirtis ŽI srityje iš kurių 10 metų patirtis vadovaujamoje ŽI pozicijoje tarptautinėse įmonėse.
E7.	2023 08 22	24 min.	18 metų patirtis ŽI srityje, iš kurių 6 metai ŽI vadovo pozicija transporto ir viešbučių sektoriaus įmonėse bei 4 metai ŽI verslo partnerio pozicija finansų ir farmacijos bei biotechnologijų sektoriaus įmonėse.
E8.	2023 08 28	35 min.	16 metų patirtis ŽI srityje, iš kurių 1,5 metų ŽI verslo partnerio IT įmonėje ir 4 metai ŽI vadovo pozicija tarptautinėje IT įmonėje.
E9.	2023 08 29	48 min.	7 metų patirtis ŽI srityje. ŽI specialistas ir verslo konsultantas.
E10.	2023 09 11	22 min.	13 metų patirtis ŽI srityje iš kurių 2 metai ŽI verslo partnerio pozicijoje ir beveik 2 metai ŽI vadovo pozicija IT įmonėje.

Šaltinis: sudaryta autorės

Su visai tyrime dalyvavusiais ekspertais buvo iš anksto tariamasi dėl jiems patogaus sutikimo laiko ir vietos. Du ekspertai pageidavo susitikti gyvai, šiems pokalbiams įrašyti pasitelktas garso įrašymo įrenginys – diktofonas. Kiti 8 ekspertai pageidavo dalyvauti interviu nuotoliniu būdu, todėl buvo naudojamos nuotolinių susitikimų ir video konferencijų organizavimo platformos „Zoom“ ir „Microsoft Teams“. Vienas interviu buvo įrašytas pasitelkiant „Zoom“ platformoje esančia garso ir vaizdo įrašymo funkcija. Interviu taikant „Microsoft Teams“ buvo įrašinėjami garso įrašo įrenginiu. Visų ekspertų buvo prašomas leidimas atlikti įrašymą ir visi ekspertai tokį leidimą suteikė. Tyrimas buvo vykdomas 2023 rugpjūčio - rugsėjo mėnesiais.

Surinkta vaizdo ir garso įrašų įrenginiuose užfiksuota interviu informacija buvo transkribuojama parengiant interviu išrašus – tai būtinas etapas rengiant interviu duomenis analizei. Vieno interviu transkripcijos trukmė vidutiniškai užtruko nuo 5 iki 10 valandų.

6 lentelė. *Interviu transkripcijų informacija*

Interviu transkripcijų puslapių skaičius	Interviu įrašų trukmė
51	5 valandos ir 48 minutės

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekspertų interviu gauti duomenys buvo analizuojami vadovaujantis kokybinės ir kiekybinės turinio analizės metodais. Norint atlikti kokybinių duomenų turinio

analizę pirmiausia duomenys koduojami ar skirstomi į kategorijas įvairiais lygmenimis (pagal žodžius, žodžių prasmes, frazes, sakinius ar temas), tada išskirtos kategorijos nagrinėjamos vadovaujantis konceptualia arba ryšių (angl. *relational*) analize (Devi, 2009). Interviu išrašai buvo analizuojama vadovaujantis dedukcine turinio analizės logika pagal kurią kodai ir kategorijos buvo kuriami remiantis disertacijos teorine analize ir pateiktu teoriniu modeliu. Tokiu būdu buvo siekiama išplėsti ir patikrinti teorinio modelio pagrįstumą. Tyrimo duomenys pirmiausia buvo skirstomi į platesnes temines kategorijas (organizacinės karjeros vystymo sistemos reikšmė, struktūra, procesai, psichologinis kontraktas ir talentų karjeros vystymas) skaidant ir koduojant šias kategorijas į smulkesnius analizės elementus – subkategorijas. Pažymėtina, kad turinio analizės procese buvo taikyta ir indukcijos logika, kai tam tikros tyrimui aktualios koncepcijos iškilo iš duomenų. Į interviu analizę įtraukti ir kiekybiniai metodai, tokie kaip ekspertų pasisakymų dažnis vienu ar kitu klausimu, atspindint dažniau minimą aspekto svorį lyginant su kitais nagrinėjamo klausimo aspektais.

Pažymėtina, kad kokybiniuose tyrimuose, kaip ir kiekybiniuose, yra taikomi tam tikri tyrimo patikimumą (angl. *trustworthiness*) matuojantys kriterijai. Daugelis autorių kokybinio tyrimus vertina įtikimumo/tikroviškumo (angl. *credibility*), priklausomumo (angl. *dependability*), perkeliamumo (angl. *transferability*) ir patvirtinamumo (angl. *confirmability*) kriterijais. Įtikimumo principas atspindi vidinį tyrimo validumą ir siejamas su tyrimo procesu – t. y., nustatant, kaip atliekamos duomenų ir analizės procedūros, įsitikinant, kad nebuvo atmesti svarbūs duomenys, įsitikinant, kad respondentai atitinka atrankos kriterijus. Vadovaujantis šiuo principu, interviu dalyviams buvo keliami gana aukšti atrankos kriterijai, detaliam aprašyta jų kompetencijos charakteristika, interviu išrašai buvo analizuojami ir koduojami daug kartų, kas kart įsitikinant, ar nepraleista svarbi informacija. Antras principas – priklausomumas (angl. *dependability*) nurodo duomenų stabilumą laiko eigoje ir tyrėjo sprendimus atlikti pakeitimus analizės procese (Bengtsson, 2016). Kokybinio tyrimo priklausomumas buvo užtikrintas fiksuojant kodavimo pakeitimus naudojant tyrimo atmintines. Patvirtinamumo (angl. *confirmability*) principas nurodo tyrimo objektyvumo ar neutralumo laipsnį – t. y., kiek tyrimo išvadas formuojamos vadovaujantis respondentų nuomone, o ne tyrėjo šališkumu, motyvacija ar interesais (Amankwaa, 2016). Nors kokybiniuose tyrimuose beveik neįmanoma užtikrinti visiško tyrimo objektyvumo, kadangi tyrėjas yra kartu ir tyrimo instrumentas, todėl neišvengiamai daro įtaką tyrimui, tačiau subjektyvumą gali sumažinti tyrėjo refleksyvumas (ibid). Šiuo tikslu viso kokybinio tyrimo metu tyrėja stengėsi pripažinti ir kritiškai įvertinti savo šališkumą ir išankstines nuostatas, susijusias su tyrimo objektu. Perkeliamumo (angl. *transferability*) principas, kitaip dar išorinis validumas, parodo, kiek kokybinio tyrimo išvados gali būti apibendrintos ir taikomos panašiose situacijose. Mabuza et al. (2014) teigimu, siekiant padidinti tyrimo perkeliamumą reikia taikyti išsamų aprašymą (angl. *thick description*), tuo tikslu pateikiama išsami informacija apie tyrimo dalyvius, taikytus metodus duomenims surinkti ir kitus kontekstinius su tyrimu susijusius veiksnius.

2.3. Kiekybinio tyrimo metodikos sudarymas

Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Pirmiausia, buvo atliekamas pilotinis tyrimas, skirtas patikrinti kiekybinio tyrimo instrumento validumą ir patikimumą. Atlikus korekcinis tyrimo instrumento veiksmus buvo vykdomas kiekybinis tyrimas pasirinktose organizacijose.

2.3.1. Žvalgomasis tyrimas

Kiekybinio empirinio tyrimo instrumentas – klausimynas buvo sudarytas vadovaujantis teoriniame karjeros vystymo sistemos modelyje, suformuotame pagal KAS principus, individo ir organizacijos lygmenyje išskirtais konstruktais. Į tyrimą įtrauktos teorinio modelio dimensijos ir jų vieta teoriniame modelyje nurodytos 8 pav.

Saviorganizacijos prielaida individualiame lygmenyje

Heterogeniški, autonomiški agentai, siekiantys plėsti karjeros kapitalą

Saviorganizacijos proceso veiksniai

Karjeros kompleksiško kompetencijos

Mokymosi galimybių kūrimas

Atsparumas

Neapibrėžtumo toleravimas

Adaptabilumas

Tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas

Dinamiškas mokymosi karjerai procesas

Įvairovė

Produktyvioji įtampa

Palaikymas

Susietumas

Eksperimentavimas

Klaidų toleravimas/mokymasis iš klaidų

Kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas

Karjeros potencialas

Pasitenkinimas karjera

Įsitraukimas į darbą

Pasitenkinimas darbu

8 pav. Kiekybiniame tyrime analizuojamos teorinio modelio dimensijos (sudaryta autorės)

Taip pat į kiekybinio tyrimo instrumentą įtraukti ir papildomi klausimai. 2023 liepos – rugpjūčio mėnesį buvo vykdomas disertacijos pilotinis tyrimas, kurio tikslas įvertinti tyrimo instrumento patikimumą, suprantamumą ir pildymo patogumą bei trukmę. Tyrimo duomenys buvo analizuojami su SPSS v. 23 programiniu paketu (angl. *Statistical Package for Social Science*) taikant vidinio suderinamumo Cronbacho alfa, kuris vertina, ar skalės teiginiai pakankamai atspindi tiriamąjį požymį.

Instrumento klausimų kategorijos ir jų charakteristika. Kiekybinio tyrimo instrumentą sudarė šios klausimų grupės:

- *karjeros siekiai ir jų pobūdis*. Karjeros siekiai apibūdina asmens ketinimus ir norą pasiekti konkrečių tikslų karjeroje (Greenhaus, Callanan, 2006; Valickas, 2011). Karjeros siekiai buvo vertinami klausimu: „Ar siekiate/norėtumėte siekti karjeros?“. Respondentų, turinčių karjeros siekių, buvo papildomai klausama, kokio pobūdžio karjeros jie norėtų siekti – vertikaliuos, horizontalios, pateikiant ir papildomą variantą – „neapsisprendžiau“. Karjeros siekiai ir jų pobūdis buvo tiriami siekiant įvertinti jų sąsajas su kitais tyrime analizuojamais veiksniais;
- *agentų autonomiškumas (įsitraukimas į karjerą)*. Agentų autonomiškumui apibūdinti remtasi tyrėjų Anderson ir kt. (2012), Vidgen, Wang (2009), Werder, Maedche (2017) idėjomis. Kompleksiškumo požiūriu agentai yra autonomiški dėl to, kad sugeba tikslingai įsitraukti į situaciją ir nuspręsti, kokių veiksmų imtis atsižvelgiant į asmeninę aplinkos interpretaciją. Agentų autonomija yra būtina sąlyga sistemos saviorganizacijai vyksti. Agentų autonomiškumas šiame tyrime nurodo, kiek asmuo yra sąmoningas bei suinteresuotas savo karjera, kiek turi motyvacijos ir pasiryžimo imtis veiksmų plėtojant savo karjerą. Tyrime agentų autonomija buvo vertinamas pasitelkiant Hirschi ir kt. (2014) įsitraukimo į karjerą skalę, kuri atspindi, kiek aktyviai asmuo plėtoja savo karjerą pasitelkdamas įvairias karjeros elgsenos formas. Šis konstruktas, kaip vienas pagrindinių individualiame karjeros vystymo lygmenyje identifiukuotų veiksmų, buvo matuojamas siekiant išsiaiškinti tyrime dalyvavusių respondentų įsitraukimo į karjerą laipsnį bei patikrinti, kiek/ar šis konstruktas yra svarbi prielaida sistemos saviorganizacijai. Įsitraukimo į karjerą skalė yra viendimensinis konstruktas, sudarytas iš 9 teiginių. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą adaptuojant ją tyrimui Lietuvoje. Žvalgomajame tyrime nustatytas vidinis skalės suderinamumo koeficientas Cronbach alfa 0,914;
- *karjeros kompleksiskumo įgūdžiai*. Karjeros kompleksiskumo įgūdžiais šioje disertacijoje vadinami asmeniniai resursai, įgalinantys individus plėtoti savo karjerą bei stiprinti karjeros potencialą kompleksiškoje aplinkoje. Šiame tyrime buvo siekiama nustatyti, kiek tyrime dalyvavusiems respondentams būdingi karjeros kompleksiskumo įgūdžiai bei įvertinti galimas jų sąsajas su kitais karjeros vystymo sistemoje tiriamais veiksniais. Remiantis KAS tyrėjų Merali ir kt. (2009), Allen ir kt. (2011), Capra, Luisi (2014), Werder, Maedche (2017), Uhl-Bien (2018, 2021) bei karjeros fenomeno tyrėjų Bloch (2004, 2005), Krumboltz, Levin (2004), Mitchell ir kt. (1999), Borg ir kt. (2006), Pryor, Bright (2014)

ir kitų autorių teorinėje disertacijos dalyje pristatytų idėjų analizės pagrindu išskiriami šie individams aktualūs resursai, reikalingi vystant karjerą kompleksiskame kontekste:

- *planuojamo atsitiktinumo įgūdžiai*. Individų karjeros yra įtakojamos daugybės veiksnių ir įvykių, kuriuos sunku iš anksto numatyti ir jiems pasiruošti, todėl racionalus karjeros planavimas ir karjeros vystymo proceso kontrolė yra sunkiai įgyvendinama. Manytina, kad dinamiškoje aplinkoje asmenys turėtų ugdytis atvirumą ir pasinaudoti kompleksiskumo generuojamais netikėtais įvykiais ir galimybėmis, kurie gali būti naudingi asmens karjeros plėtrai (Krumboltz, Levin, 2004; Krumboltz, 2009). Mitchell ir kt. (1999) išskiria penkias planuojamo atsitiktinumo savybes, įgalinančias asmenis atpažinti, patiems kurti ir pasinaudoti atsitiktiniais įvykiais kaip karjeros plėtros galimybėmis. Tyrime buvo taikoma autorių Kim ir kt. (2014) sukurta skalė, susidedanti iš 5 dimensijų, (kiekviena dimensija vertinama 5 teiginiais): smalsumas, atkaklumas, lankstumas, optimizmas, rizikos prisirišimas. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,901;
- *adaptyvumas*. Karjeros adaptyvumas, kaip psychosocialinis konstruktas, atskleidžia asmenų pasirengimą ir turimus resursus susidoroti su esamomis ir būsimomis profesinėmis užduotimis, tranzicijomis ir profesiniais pokyčiais (Savickas, 2005; Patton, McMahon, 2014). Karjeros adaptyvumas šiame tyrime buvo vertinamas taikant Savicko ir Porfeli (2012) 24 teiginių skalę, susidedančią iš 4 dimensijų: domėjimosi, kontrolės, žingeidumo, pasitikėjimo. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,881;
- *neapibrėžtumo toleravimas*. Karjeros yra vystomos gana neapibrėžtoje aplinkoje, kai tiek individų asmeninė, tiek organizacijų išorinė, tiek vidinė aplinkos yra veikiamos įvairiausių dažnai neprognozuojamų įvykių ir pokyčių. Tokia karjeros plėtros aplinka iš individų reikalauja tam tikro lygio tolerancijos neapibrėžtumui, kitaip tariant sugebėjimo pripažinti asmeninį ribotumą priimti racionalius sprendimus ir sugebėjimą veikti nesant užtikrintumui dėl galutinio rezultato. Neapibrėžtumo toleravimas tyrime buvo vertinamas taikant Carleton ir kt. (2006) 12 teiginių skalę. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,904.
- *atsparumas*. Kompleksiskumo požiūriu, atsparumas atspindi KAS savybę palaikyti savo funkcionavimą vystant vidiniams ir išoriniams sutrikdytams. Individo požiūriu, atsparumas apibūdina asmens gebėjimą išlikti ar išbūti sunkiomis sąlygomis. Atsižvelgiant į šiandieninę karjeros plėtojimo aplinką, veikiamą darbo intensyvumo, organizacijų pertvarkų, darbo nesaugumo (Mishra, McDonald, 2017) ir kitų išbalansuojančių procesų,

atsparumas, kaip gebėjimas atsistatyti po sunkumų, yra aktualus karjeros vystymo resursas. Karjeros atsparumas kaip gebėjimas atsitiesi po karjeros kliūčių ir nesėkmių (Abu-Tineh, 2011) yra vienas esminių išgyvenimo šiuolaikiniame laikmetyje gebėjimų (Cascio, 2007). Tyrime buvo taikomas Smith ir kt. (2008) viendimensė atsparumo vertinimo skalė, susidedanti iš 6 teiginių. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,936.

- *Dinamiškas mokymosi karjerai procesas*. Dinamiškas mokymosi karjerai procesas atspindi palankią darbuotojų mokymuisi vidinę organizacijos aplinką, suteikiančią darbuotojams įvairias mokymosi patirtis, kurios pasitarnauja karjeros kapitalo plėtrai. Dinamiškas mokymosi karjerai procesas modeliuojamas taikant KAS principus. Tyrime naudojama disertacijos autorės sukurta skalė, sudaryta iš 7 teiginių, matuojančių šias dimensijas: įvairovė, produktyvioji įtampa, susietumas, eksperimentavimas, klaidų toleravimas. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,829;
- *psichologinio kontrakto vertinimas*. Psichologinis kontraktas atskleidžia darbuotojo ir darbdavio tarpusavio lūkesčius ir įsitikinimus darbo santykių bei karjeros vystymo atžvilgiu. Psichologinis kontraktas laikomas vienas svarbiausių veiksmų konstruojant individualias karjeras bei karjeros vystymo sistemas organizacijose (Baruch, Rousseau, 2019). Kiekybiniame tyrime buvo analizuojami šie darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai: paaukštinimo galimybės, informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje, galimybė keisti pareigas organizacijoje įgyjant skirtingų kompetencijų (horizontalioji karjera), darbo vietos užtikrintumas, įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas, maloni ir draugiška darbo aplinka, augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra, parama karjeros vystymo klausimais (pvz, seminarai, mokymai, koučingas), mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės, palaikantys vadovai, sąžiningi ir skaidrūs paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kiti personalo valdymo procesai, gera darbdavio reputacija visuomenėje. Psichologinio kontrakto veiksmų sąrašas buvo sudarytas remiantis šiais autoriais: Craig, Hall (2006), Krumboltz (2009), Clarke (2013), Sullivan, Baruch (2009), Akkermans (2021), Baruch, Rousseau (2019), De Vos, Heijden (2017), Van der Heijden ir kt. (2016) ir kt. Respondentai penkiabalėje skalėje turėjo įvertinti, kiek kiekvienas lūkestis svarbus jiems asmeniškai ir kiek lūkestį išpildo organizacija. Tyrime siekiama nustatyti priskirtos svarbos atskiriems lūkesčiams pasiskirstymą tarp respondentų bei lūkesčių (ne)išpildymo sąsajas su kitais tyrime analizuojamais veiksniais;
- *karjeros potencialas*. Karjeros potencialas (kitaip darbumas) plačiąja prasme suprantamas kaip žmonių galimybės įsidarbinti (Green ir kt., 2013) ir dirbančioms žmonėms išlikti konkurencingiems darbo rinkoje (Fugate ir kt., 2004).

Šioje disertacijoje karjeros potencialo sąvoka suprantama kaip asmens resursai, įgalinantys palaikyti karjeros tęstinumą kompleksiškoje darbo rinkoje. Manytina, kad karjeros potencialas tapo reikšmingu asmeniniu resursu, suteikiančiu saugumą turbulentiškoje karjeros aplinkoje. Karjeros potencialas šiame tyrime matuojamas vertinant subjektyvų – suvokiamą karjeros potencialą, pasitelkiant Lodi ir kt. (2020) 10 teiginių skalę, skirtą įvertinti suvokiamą darbumą esamoje darbovietėje ir išorinėje aplinkoje. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,880;

- *įsitraukimas į darbą*. Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas, kaip teigiama, pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusi būseną, kurią charakterizuoja energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas (Schaufeli ir kt., 2002). Šiame tyrime siekiama įvertinti tyrimo dalyvių įsitraukimą į darbą ir nustatyti, kaip jis siejasi su kitais karjeros vystymo sistemos veiksniais. Tyrime buvo taikoma Schaufeli ir kt. (2006) 9 teiginių skalė, sudaryta iš trijų dimensijų: darbui skiriama energija, pasišventimas ir atsidavimas darbui, susidomėjimas darbu. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą ir adaptuota tyrimui Lietuvoje. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,933;
- *pasitenkinimas darbu*. Pasitenkinimas darbu atskleidžia asmens suvokimą apie tai, kiek darbas patenkina jam svarbius su darbu susijusius aspektus. Šiame kontekste tyrinėjami įvairūs pasitenkinimo veiksniai, tokie kaip asmeniniai santykiai, darbo sąlygos, paaukštinimo galimybės, darbo saugumas, atlyginimas ir pan. Skirtingi mokslininkai identifikuoja skirtingas pasitenkinimo darbu dimensijas. Šiame tyrime buvo siekiama įvertinti bendrą pasitenkinimą darbu, todėl konstrukto vertinimui pasitelktas vienas teiginys: „Įvertinus viską, aš iš esmės esu patenkintas tuo darbu, kurį šiuo metu dirbu“;
- *pasitenkinimas karjera*. Pasitenkinimas karjera apibrėžiamas kaip asmens pasitenkinimas savo darbinėmis patirtimis ir jų kaita. Pastaruoju metu pasitenkinimas karjera dažniau siejamas ne su objektyvia, bet subjektyvia karjeros sėkmės samprata. Šiame tyrime buvo siekiama įvertinti respondentų pasitenkinimo karjera lygį ir nustatyti jo sąsajas su kitais karjeros vystymo sistemos veiksniais. Šiame disertacijos tyrime buvo naudota A. Valicko (2011) sudaryta 6 teiginių karjeros pasitenkinimo skalė, kuria siekiama įvertinti dinaminio pasitenkinimo karjera aspektus, įvertinančius tai, kas vyko, kas vyksta ir kas numatoma individo karjeros kelyje, atsižvelgiant ir į emocinius, ir į racionaliai suvokiamus darbo ir mokymosi patirčių kaitos aspektus. Tyrime apskaičiuotas skalės vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α lygus 0,926.

Respondentams taip pat buvo užduodami papildomi klausimai, siekiant sužinoti demografines ir kitas su darbu susijusias charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, šeimtinė padėtis, vaikų skaičius šeimoje, darbo patirties trukmė, pareigų pobūdis, organizacijos, kurioje dirba, dydis bei darbo organizavimo modelis.

Žvalgybinis tyrimas buvo vykdomas poroje organizacijų, kurių veiklos sritis susijusi su finansais ir informacinėmis technologijomis. Analizei surinkta 51 anketa.

Atliekant žvalgybinį tyrimą iš daugelio respondentų surinktas grįžtamasis ryšys apie anketos pildymo procesą. Dauguma respondentų teigė, kad anketos pildymas buvo varginantis ir ilgai (vidutiniškai apie 40 min) trunkantis. Taip pat paminėta, kad kai kurių konstruktyvų teiginiai yra labai panašūs. Įvertinus grįžtamąjį ryšį ir tai, kad apie 50 % klausimynų buvo gražinti neužpildyti, buvo nuspręsta sutrumpinti kai kurių konstruktyvų teiginių skaičių. Svarbiausių konstruktyvų – įsitraukimo į karjerą, karjeros potencialo, pasitenkinimo karjera ir dinamiško mokymosi karjerai konstruktyvų teiginiai nebuvo trumpinami. Buvo sutrumpinti karjeros kompleksiško kompetencijas vertinančių konstruktyvų teiginiai:

- planuojamo atsitiktinumo skalė sutrumpinta iki 5 teiginių, paliekant vieną teiginį kiekvienai planuojamo atsitiktinumo savybei (atkaklumas, smalsumas, rizikos prisiėmimas, optimizmas, lankstumas) vertinti. Teiginiai atrinkti taip, kad bendro suderinamumo kriterijus būtų kuo aukštesnis. Atlikus pakeitimus konstrukto Cronbach α 0,651;
- karjeros adaptyvumo skalė sutrumpinta iki 4 teiginių, paliekant po vieną teiginį kiekvienai adaptyvumą nusakančiai dimensijai (domėjimasis, kontrolė, žingeidumas, pasitikėjimas) įvertinti. Sutrumpintos skalės Cronbach α 0,741;
- atsparumo skalė. Pirminė skalė sudaryta tik iš 6 teiginių, tačiau nuspręsta ją sutrumpinti, nes, kaip atskleidė žvalgybinis tyrimas, kai kurie skalės teiginiai buvo beveik identiški. Eliminuoti panašiausi teiginiai. Pakoreguotą atsparumo skalę sudarė 3 teiginiai, kurių tarpusavio suderinamumas siekė 0,728;
- neapibrėžtumo toleravimo skalė nuo 12 teiginių sutrumpinta iki 3 teiginių atrenkant teiginius taip, kad vidinis skalės suderinamumas būtų kuo aukštesnis. Pakoreguotos skalės Cronbach α = 0,819.

Taigi, iš viso eliminuota 40 teiginių, naujasis instrumentas yra įkeltas į disertacijos priedų (1 priedas) skiltį.

2.3.2. Anketinės apklausos organizavimas

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama įvertinti teoriniame karjeros vystymo sistemos modelyje, suformuotame pagal KAS principus, identifikuotų veiksmų raišką ir tarpusavio sąsajas darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų ir finansų sektoriaus organizacijose.

Kiekybinis tyrimas padeda išspręsti trečiąją disertacijos uždavinį, įgalindamas:

1. Nustatyti respondentų karjeros siekių pobūdį ir atsakomybės priskyrimą už karjeros vystymą.
2. Įvertinti psichologinio kontrakto išpildymo lygmenį, atskirų psichologinio kontrakto elementų svarbą ir jų skirtumus individualių ir organizacinių veiksmų atžvilgiu.
3. Įvertinti karjeros vystymo konstruktyvų raišką ir raiškos skirtumas individualių ir organizacinių veiksmų atžvilgiu.
4. Nustatyti karjeros vystymo veiksmų ryšius ir patikrinti sudarytą struktūrinį karjeros veiksmų prognostinių sąryšių modelį.

Tyrimo imtis. Tyrimas buvo atliekamas 2023 m. rugpjūčio – lapkričio mėnesiais. Tyrimui buvo parinktos organizacijos, kuriose vyrauja aukštas technologinis ir inovacijų diegimo lygmuo, o darbuotojams keliami aukšti profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Į tyrimą įtrauktos finansų, draudimo, informacinių ir ryšio technologijų srityje dirbančios organizacijos.

Remiantis naujaisiais valstybės duomenų agentūros duomenimis 2022 metais šiuose sektoriuose dirbo 61746 darbuotojų. Imties dydis tyrimui buvo apskaičiuotas pagal formulę:

$$n = \frac{N \times 1,75^2 \times p \times q}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + 1,75^2 \times p \times q}$$

N – populiacijos dydis;

Reikšmė 1,75 atitinka standartizuoto normalioji skirstinio 92 proc. pasiklovimo lygmenį;

p yra numatomo įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamojame populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y., 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p=0,5$).

q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamojame populiacijoje ($q=1-p=0,5$);

ε – pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 0,05$.

Pagal formulę apskaičiuotas imties dydis yra 305 respondentai.

Tyrimo organizavimas ir anketos platinimas. Organizacijų įtraukimo į tyrimą procesas buvo pakankamai kompliktuotas dėl dažno nenoro įsileisti tyrėjų. Iš viso tyrime dalyvavo 8 Lietuvoje veikiančios įmonės, tarp kurių paminėtinos „Devbridge“, „Inbank“, „SEB bankas“, „Bored Panda“.

Buvo sudaryta elektroninė anketa, kuria organizacijų vadovai dalinasi su savo darbuotojais. Disertacijos autorės prašymu, el. anketos nuoroda buvo siunčiama pakartotinai po du, o kai kuriais atvejais ir tris kartus. Kai kurių organizacijų vadovų pageidavimu ir leidimu, el. anketos nuoroda buvo siunčiama tiesiogiai įmonių darbuotojams, internetinėje erdvėje laisvai prieinamais jų kontaktais. Iš viso atgal sugrįžo 375 anketos, tačiau atidžiai peržvelgus kiekvieną, paaiškėjo, kad 73 anketos nebuvo užpildytos iki galo, todėl į tyrimo analizę įtrauktos 302 pilnai užpildytos anketos. Pagal formulę pakankamas dydis tyrimo imties reprezentatyvumui užtikrinti yra 305 respondentai, todėl galima teigti, kad tyrimo imtis buvo reprezentatyvi.

Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas nurodytas 7 lentelėje. Tyrimo dalyvavo 222 moterys ir 80 vyrų, vidutinis respondentų amžius 35 metai. 82% respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Pagal amžių respondentai suskirstyti į grupes, iš kurių daugiausiai (74%) respondentų pateko į 25-34 ir 35-44 m. amžiaus grupes. Vidutinė respondentų darbo trukmė organizacijoje 5,4 metai, darbo trukmė organizacijoje taip pat suskirstyta į grupes. Bene pusė tyrimo dalyvavusių asmenų dirba didelėse (>250 darbuotojų) organizacijose.

Pagal darbo organizavimo formą dauguma tyrimo dalyvių dirba hibridiniu darbo modeliu. Analizuojant šeiminių respondentų padėtį, pusė respondentų gyvena santuokoje, penktadalis neturi poros, kiek mažiau nei penktadalis yra išsipareigoję.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas

		Skaičius	Procentai
Lytis	Vyrai	80	26
	Moterys	222	74
Išsilavinimas	Vidurinis	13	4
	Aukštesnysis	12	4
	Aukštasis neuniversitetinis	31	10
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	37
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	44
	Mokslinis vardas	4	1
Amžiaus grupė	18-24	39	13
	25-34	108	36
	35-44	115	38
	45-54	29	9
	>55	11	4
Pareigos	Vadovaujamos	84	28
	Nevadovaujamos	218	72
Darbo trukmė organizacijoje	< 1 m.	73	24
	2-3 m.	100	33
	4-9	74	25
	10-30	55	18
Organizacijos dydis	< 50 darbuotojų	61	20
	50-250	93	31
	>250	148	49
Darbo organizavimo modelis	Nuotolinis	16	5
	Hibridinis	223	74
	Ofise	63	21
Šeiminė padėtis	Vedęs/ištekėjusi	149	50
	Nevedęs/netekėjusi	60	20
	Išsipareigojęs/išsipareigojusi	53	17
	Išsiskyręs/išsiskyrusi	32	10
	Gyvena su tėvais	8	3

		Skaičius	Procentai
Vaikų skaičius	1	49	16
	2	73	24
	>3	19	6
	Neturi	161	54

Šaltinis: sudaryta autorės

Surinkti anketinės apklausos duomenys buvo apdorojami ir analizuojami pasitelkiant statistines programas SPSS 23 ir SPSS Amos 23.

Tyrimo etika. Tyrime buvo kruopščiai laikomasi etikos principų. Prieš pradėdant rinkti duomenis buvo gautas organizacijų vadovų sutikimas. Tyrimo anketos pildymas buvo savanoriškas procesas. Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą bei teisę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo nepildant anketos. Duomenys buvo renkami pasitelkiant internetinės apklausos programinę įrangą „Qualtrics“, kuri užtikrina duomenų anonimiškumą. Visi duomenys buvo renkami generuojant unikalius identifikatorius, o ne asmeninę informaciją. Visi duomenys buvo saugomi slaptažodžiu apsaugotuose failuose, prie kurių prieigą turėjo tik tyrėjas. Pateikiant išvadas, duomenys buvo apibendrinti, kad būtų išvengta atskirų dalyvių identifikavimo.

Duomenų analizei taikytų statistinių metodų aprašymas

- Duomenų normalumo tikrinimas. Statistikoje duomenų normalumas vertinamas pagal tai, ar duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį (Gauso) skirstinį. Duomenų normalumo patikra būtina tam, kad tyrėjas žinotų, kokius statistinius metodus taikyti duomenų analizei. Statistikoje esti dvejopi metodai – parametriniai, taikomi, kai patvirtinama normalumo prielaida, ir neparametriniai, kai prielaida apie duomenų normalumą atmetama. Duomenų normalumo prielaidai patikrinti buvo taikytas Shapiro – Wilk testas. Atlikus testą paaiškėjo, kad duomenų pasiskirstymo nuokrypis nuo normaliojo yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), todėl normalumo prielaida buvo pažeista. Dėl šios priežasties taikyti neparametriniai statistiniai metodai.
- Sąsajoms tarp dviejų kategorinių ar nominalių kintamųjų nustatymui buvo taikytas chi-kvadrato testas (χ^2) kartu su post-hoc Bonferroni korekcija. Statistinio reikšmingumo lygmuo, kai $p < 0,05$. Šiuo testu tikrinamos priklausomybės tarp respondentų karjeros siekių bei siekių pobūdžio ir jų lyties, amžiaus, išsilavinimo, pareigų, šeiminės padėties, vaikų skaičiaus, organizacijos dydžio, darbo trukmės ir darbo organizavimo formos. Šiuo testu taip pat buvo vertinama, ar atsakomybės už karjerą priskyrimui turi įtakos respondentų lytis, amžius, darbo trukmė, organizacijos dydis, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo organizavimo modelis bei karjeros siekiai.

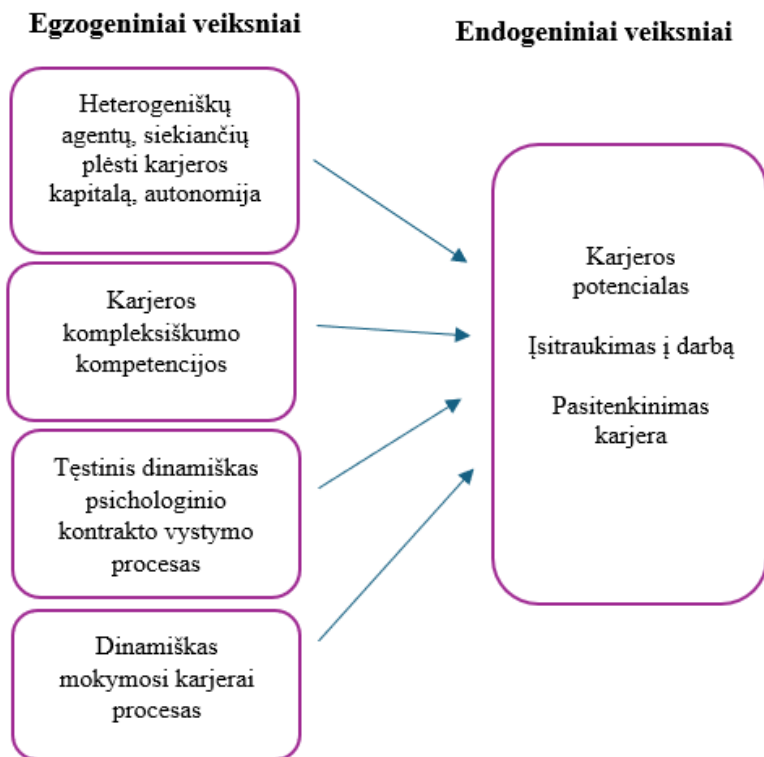
- Dviejų nepriklausomų imčių palyginimams naudotas Mann-Whitney U kriterijus, skirtas ranginiams kintamiesiems. Statistinio reikšmingumo lygmuo, kai $p < 0,05$ reiškia, kad nulinė hipotezė apie populiacijos vienodumą yra atmetama. Mann-Whitney U kriterijus buvo pasitelktas aiškinantis ar karjeros lūkesčiai skiriasi lyties, vaikų turėjimo, pareigų ir karjeros siekių grupėse. Taip pat kriterijus taikytas vertinant dinamiško mokymosi karjerai proceso, kompleksiško kompetencijų, pasitenkinimo darbo ir karjera, įsitraukimo į darbą ir į karjerą bei karjeros potencialo raiškos skirtumus lyties, pareigų ir karjeros siekių atžvilgiu.
- Trijų ir daugiau nepriklausomų imčių palyginimams taikytas ranginiams kintamiesiems skirtas Kruskal - Wallis testas. Skirtumams tarp grupių porų nustatymui naudotas post-hoc testas Bonferroni korekcija. Šis kriterijus taikytas respondentų amžiaus, išsilavinimo, organizacijos dydžio, darbo trukmės, darbo modelio ir šeiminės padėties poveikiui karjeros lūkesčių vertinimui nustatyti.
- Spearmano koreliacijos koeficientas (ρ) buvo taikytas dviejų ranginių kintamųjų ryšio stiprumo ir krypties nustatyti. Koeficientas įgalina nustatyti ar ryšys tarp dviejų kintamųjų yra teigiamas ar neigiamas bei kintamųjų tarpusavio priklausomybės stiprumą, kuris interpretuojamas taip: 0,00 - 0,20 – koreliacija nereikšminga, 0,21 - 0,40 – silpna koreliacija, 0,40 - 0,60 – vidutinė koreliacija, 0,61 - 0,80 – stipri koreliacija, 0,81 - 1,00 – labai stipri koreliacija. Koreliaciniai ryšiai buvo nustatomi tarp šių disertacijoje tiriamų konstruktyvų: adaptyvumo, atsparumo, planuojamo atsitiktinumo, neapibrėžtumo toleravimo, dinamiško mokymosi karjerai, įsitraukimo į karjerą, į darbą, pasitenkinimo darbu ir karjera bei karjeros potencialo.

Struktūrinių lygčių modeliavimo metodo aprašymas

Struktūrinių lygčių modeliavimo (angl. *structural equation modeling*) metodas taikytas siekiant nustatyti, ar surinkti empiriniai duomenys patvirtina teoriniame modelyje nustatytus konstruktyvų prognostinius ryšius. Šis metodas yra vertinamas dėl galimybės nustatyti sudėtingus ryšius, apimančius kelis priklausomus ir nepriklausomus kintamuosius, taikant vieningą analitinę sistemą. Struktūrinių lygčių modeliavimas (SLM) ypač tinka validuoti teorinius modelius, kuriuose esti sudėtingi priežastiniai ryšiai bei kintamųjų tarpusavio priklausomybės. SLM apima kelių analizę, regresijas bei patvirtinančiąją faktorinę analizę (Čekanavičius, Murauskas, 2009). SLM buvo atliekamas tam skirtoje SPSS Amos progamoje.

SLM modeliuose išskiriami egzogeniniai veiksniai, kurie yra nepriklausomi, ir endogeniniai, priklausomi veiksniai, kurie gali būti paaiškinti egzogeniniais veiksniais. Šiuo metodu tikrinami disertacijos teoriniame modelyje išgrynintų konstruktyvų tarpusavio ryšiai, pavaizduoti 9 paveiksle. Keliama hipotezė, kad teorinio modelio saviorganizacijos prielaidų ir saviorganizacijos proceso veiksniai – agentų autonomija (operacinis konstruktas – įsitraukimas į karjerą), karjeros kompleksiško kompetencijos, tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas ir dinamiškas

mokymosi karjerai procesas prognozuoja kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultata – karjeros potencialą, įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą karjera.



9 pav. Teorinių dimensijų sąsajų schema (sudaryta autorės)

Modelio tikrinimas SLM metodu vyksta keliais etapais. Pirmiausia, Amos programoje perbraižomi visi modelyje tiriami konstruktai ir juos matuojantys teiginiai. Tikrinama duomenų atitikimo normaliajam skirstiniui prielaida. Imties normalumo hipotezės galima neatmesti, jeigu imties eksceso kriterijaus reikšmės pakliūna į režius nuo -10 iki 10, o imties asimetrijos koeficientas yra nuo -2 iki 2.

Kitame etape atliekama visų tiriamų konstrukčių patvirtinančioji faktorinė analizė (PFA), skirta įvertinti modelio tinkamumą duomenims (konstrukčių patikimumą ir validumą). Yra keletas modelio atitikimo duomenims kriterijai:

- Chi kvadrato kriterijus. Modelio tinkamas, kai p reikšmė $> 0,05$.
- RMSEA (angl. *root mean square error of approximation*) $< 0,08$;
- IFI (angl. *incremental fit index*) $> 0,9$;
- CFI (angl. *comparative fit index*) $> 0,9$;
- TLI (angl. *Tucker Lewis index*) $> 0,9$;
- SRMR (angl. *standardized root mean square residual*) $< 0,08$.

Jeigu modelio atitiktis kriterijai nepasiekia nustatytų reikšmių iš modelio pašalinami tie konstrukto teiginiai, kurių faktorių svoris (L) yra mažesnis nei 0,5. Atlikus modifikacijas pakartotinai tikrinamos modelio tinkamumą aprašančių kriterijų reikšmės. Jeigu modelio kriterijai vis dar nesiekia reikiamų reikšmių gali būti atliekamos kovariacijos tarp teiginių liekamųjų paklaidų. Šios modifikacijos parodo, kiek gali sumažėti chi kvadrato reikšmė į vertinamą modelį įtraukus papildomą ryšį tarp kintamųjų (Mueller, Hancock, 2008). Teiginiai kovarijuojami atsižvelgiant į aukščiausias kovariacijų modifikacijos indeksų (MI) reikšmes. Dar kartą tikrinama modelio atitiktis duomenims.

Atlikus aptartas modelio modifikacijas ir pasiekus tinkamus parametrus tikrinamas modelio patikimumas ir validumas. Tam gali būti pasitelkiami šie parametrai:

- Konvergentinis validumas - vertina, ar konstrukto teiginiai yra pakankamai tarpusavyje susiję. Priimtinos konvergentinio validumo reikšmės: $AVE > 0,4$, $MSV < AVE$;
- Diskrimantinis validumas nurodo konstrukto unikalumą, priimtina reikšmė, kai $HTMT < 0,9$;
- Konstrukto patikimumas - $CR \geq 0,7$; $MaxR(H) > 0,7$; $CR > AVE$.

Jeigu validumo ir patikimumo reikšmės nėra priimtinos Amos programa automatiškai siūlo atlikti tam tikras modifikacijas, tokias kaip teiginių, turinčių žemiausią faktorinį svorį, eliminavimą. Taip pat gali būti siūdomi eliminuoti tie teiginiai, kurie vienodai paaiškina keletą konstrukto, tuo atveju gali būti papildomai atliekama tiriančioji faktorinė analizė.

Atlikus minėtus veiksmus ir gavus tinkamus modelio parametrus, patvirtinančius modelio tinkamumą duomenims, atliekamas struktūrinių lygčių modeliavimas. PFA modelis perbraižomas į SLM modelį nurodant konstrukto tarpusavio ryšius. Dar kartą patikrinami modelio tinkamumą nusakantys parametrai. Įsitikinus, kad modelis yra tinkamas duomenims tikrinamos hipotezės. Hipotezėms tikrinti pasitelkiami kelių koeficientai: kai kelio koeficientas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) tai reiškia, kad sąsaja tarp konstrukto yra tinkama. Tačiau kelio koeficientas ir kelio reikšmingumas neatskleidžia jo svarbos kitų atžvilgiu. Kelių priklausomybės svorį ir kryptį atskleidžia standartizuoti regresiniai svoriai (β), kurio reikšmės kinta nuo 0 iki 1 intervale ir gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Determinacijos koeficientas R^2 nurodo, kokiu procentu egzogeniniai veiksniai gali paaiškinti endogeninį veiksnį.

3. KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kokybinio tyrimo - ekspertų interviu rezultatai

3.1.1. Karjeros vystymo sistemos reikšmė organizacijoje

Siekiant išgryninti ir patikslinti organizacinės karjeros vystymo sistemos kuriamą vertę organizacijai, kiekvieno tyrime dalyvavusio eksperto buvo prašoma apibrėžti organizacinės karjeros vystymo sistemos naudą. Pažymėtina, kad ekspertų įvardintos darbuotojų karjeros vystymo vertės apibūdinamos gana plačiai (8 lent).

8 lentelė. *Ekspertų apibrėžtos karjeros vystymo sistemos organizacijoje vertės*

Kategorija	Subkategorija	Paminėjimų dažnis
Darbuotojų karjeros vystymo vertė organizacijai	Organizacijos stiprinimas pokyčių kontekste	1 ekspertas
	Organizacijos konkurencinio pranašumo stiprinimas	5 ekspertai
	Organizacijos veiklos tęstinumo užtikrinimas	2 ekspertai
	Organizacijos auginimas	3 ekspertai
	Darbuotojų išlaikymas, lojalumas	4 ekspertai
	Organizacijos įvaizdžio stiprinimas	2 ekspertai
	Darbuotojų motyvacijos ir įtraukimo įrankis	3 ekspertai

Šaltinis: sudaryta autorės

Organizacijos stiprinimas pokyčių kontekste. Darbuotojų karjeros vystymas suvokiamas kaip aktualus organizacijų procesas ir adaptacijos įrankis pokyčių kontekste. Ekspertas E9 identifikuoja pasaulinius, organizacijoms aktualius pokyčius ir jų pasekmes: „Organizacijos tiek mažesnės, tiek didesnės, jos eina per didžiulius pokyčius ir jie įsisiūbavo pradėdant nuo kovo, tai tos transformacijos, sakyčiau, šiandieniniame kontekste virte verda“. „Mes esame unikaliame laikotarpyje, kai mes kalbame apie aplinkosaugą, apie tai, kad mes veikiame draugiškai aplinką, apie atsinaujinančią energetiką, tvarumą ir organizacijos yra priverstos tam tikra prasme vėlgi keistis, šitame kontekste ieškoti darbuotojų. Kai mes kalbame apie į atsinaujinančią energiją investuojančias įmones mes matome kitus iššūkius. Profesijos iš esmės senos, neįdomios,

mažai aplikuojančių ir įmonės yra priverstos ne tik diegti vidines savo akademijas, bet ir bendradarbiauti su universitetais, su mokymo įstaigomis, mokyklomis netgi tam, kad esamus mokinius nukreiptų į tam tikras profesijas, kad juos sudomintų ir pritrauktų“. Ekspertas pažymi technologinių perversmų įtaką sparčiai profesijų kaitai ir šio proceso pasekmes įmonėms: „Tai sukuria didžiulį darbuotojų stygių ir tai yra didžiulis iššūkis organizacijoms, po trijų galbūt metų didžiulis skaičius pozicijų, kurios yra šiandien, jos nebeegzistuos ir bus pasikeitę. Tai kaip mes tam ruošimės?“. Ekspertas E9 pažymi, kad dauguma organizacijų nėra tinkamai pasirengusios ir akcentuoja, kad darbuotojų karjeros vystymo politika tampa svarbiu įrankiu prisitaikant prie pokyčių: „Dauguma transformacijų nepasiekia savo pirminių tikslų ir būna nesėkmingos. Kodėl? Dėl to, kad mes nesiruošiamo pokyčiui, neruošiamo darbuotojų, neparuošiamo organizacijos ir jos tiesiog „faillina“ ir yra nesėkmingos. Čia tas karjeros elementas, savo resurso planavimas ir atitinkamas jo dėliojimas yra labai svarbus, nes laikas tikrai yra unikalus ir matyti tuos pokyčius rinkoje yra be galo įdomu“. Ekspertas E9 akcentuoja augantį įmonių poreikį diegti darbuotojų apmokymo ir perkvalifikavimo programas, užsiti-krinant reikiamas kompetencijas bei palaikant darbuotojų karjeros potencialą: „Tai tos transformacijos kontekste vyksta būtent pokyčio procesas, pokyčių valdymo, kuriame mes iš karto apmokome žmones, žiūrime, kokių įgūdžių jiems reikės, kaip šiandieninė organizacija yra pasiruošusi tam, ir yra steigiamos vidinės akademijos, būtent apmokymai, pasirengimai, būtent žmonių perkėlimui į tą sekantį karjeros etapą arba tai naujai, atnaujintai pozicijai“, „pagrindinis lūkestis organizacijoms yra ta „reskillingo“ – tas perkvalifikavimo, „reskillingo“, „upskillingo“ elementas dėl to, kad ką mes matome pagal pasaulinius „trendus“, šiai dienai mašinos atlieka apie 36-37 % žmonių darbo. Tas automatizavimas tiek yra apėmęs, sakoma, kad 2027 tas procentas paaugs bent dešimt procentų tai bus apie 45-46 %, kur mašinos to darbo atliks pačios, bet vėlgi mes nekalbame apie žmonių išbraukimą, čia kalbama apie tai, kaip vis dėlto bus pasirengę dirbti kartu su mašinomis ir tą darbą atlikti greičiau, kokybiškiau ir bus įgalinti jomis naudotis“. Pažymėtina, kad nors kiti ekspertai, klausiami apie karjeros vystymo vertę, neapibrėžė karjeros sistemos kaip įrankio pokyčių kontekste, tačiau dauguma ekspertų akcentavo darbuotojų perkvalifikavimo, apmokymo svarbą siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą transformacijų procese.

Organizacijos konkurencinio pranašumo stiprinimas. Klausiant ekspertų apie darbuotojų karjeros vystymo įtaką organizacijai pastebėta, kad dauguma pašnekovų mato vertę galutiniams įmonės rezultatams, darbuotojų karjeros vystymo procesai siejami su didesniu konkurenciniu pranašumu. Ekspertas E8 teigia, kad darbuotojai yra verslo sėkmės pamatas ir akcentuoja darbuotojų savirealizacijos įmonėje svarbą: „Mes labai norime, kad mūsų darbuotojams pasisektų, t. y., ne iš tos pusės, kad pasisektų, kad gerai darytų darbą, bet iš principo, kad jie realizuotų save, ta savirealizacija, nes tai padės įmonės rezultatams“, „sėkmingas produktas yra paremtas tuo, kad „people are the core of everything“, šerdis, darbuotojai yra visa ko šerdis“. Panašiai mano ir ekspertas E9: „Ugdydami darbuotojus mes, vienas dalykas, investuojame į tą žmogiškąjį resursą, tobulinam juos, keliamo jų kvalifikaciją, suteikiame karjeros galimybes“. „Mes stipriname tuos resursus, kuriuos turime, ir žmonės daugiau apmokyti jie gali

daryti daugiau, kurti didesnę pridėtinę naudą organizacijai, tai, mano manymu, yra pirmiausia nauda organizacijai ir tik paskui darbuotojui, o galbūt galime dėti tam tikrą lygybės ženklą“. Darbuotojų karjeros sistema traktuojama kaip priemonė vystyti ir išlaikyti aukštą darbuotojų kompetenciją, reikalingą vertingo produkto ar paslaugos kūrimui: „Tų stiprių kompetencijų, profesionalių darbuotojų ugdymui tas turi didelės vertės. Tiesiog yra išlaikomos geriausios kompetencijos, ugdomos ir produktų kokybei tas turi įtakos“ (E7). Analogišką nuomonę išsakė ekspertas E5: „Kadangi dirbame klientams, tai plius minus žinome, kokių reikia įgūdžių, kokių darbuotojų, ką jie turėtų galėti, gebėti. Tai aišku ieškom tų talentų ir ugdom, kad jie galėtų padėti mūsų klientams būti konkurencingiems savo rinkose“. Ekspertas E2 mano panašiai, teigdamas, kad darbuotojų ugdymas pasitelkiant karjeros vystymo priemones prisideda prie įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo: „kaip galima pasiekti organizacijos tikslus greičiau ir efektyviau ir kokių kompetencijų trūksta? Vadovo vienas iš pagrindinių tikslų yra žmonių auginimas, ir tiek pačioj komandoj stiprinant komandoje atliekamas atsakomybes ir funkcijas. O kita dalis, viskas prisideda prie įmonės strateginių tikslų“. Atitinkamą nuomonę pateikė ir ekspertas E4, kuris pažymėjo, kad „kuo turi protingesnių žmonių ir suprantančių, ką daro ir ką dar gali daryti ir norėti, tuo sąmoningesnė ta organizacija, tai ir generuoja rezultatus, kurių siekia, kažkaip tai optimaliai greitai. Taip pat ir su esamais darbuotojais, kuo jis daugiau „pripompuotas“ žinių, motyvacijos, įgūdžių ir visko, tuo organizacijai labiau apsimoka. Finansiškai sunku įvertinti, na bet jeigu žmogus nemokytas ir nenorintis išmokti tai organizacijai bankrotas“.

Organizacijos veiklos tęstinumo užtikrinimas. Du kalbinti ekspertai atkreipė dėmesį į tai, kad organizacijų vykdomas kritiškai svarbių pozicijų numatymas ir planavimas (angl. *succession planning*), kaip organizacinės karjeros sistemos vystymo elementai, padeda organizacijoms išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą netikėtumų atveju: „Toms kritinėms pozicijoms, ką linkę daryti organizacijos talentų planavime, karjeros planavimo kontekste, išskirti, kokios pozicijos organizacijoje yra kritinės – tai čia mes sakome, kad be šitų pozicijų organizacijoje sugriūtų turbūt. Tas vadinamas „*succession planning*“ ir čia būtent tas talentų įkritisimas į tam tikrus paveikslėlius tampa labai svarbus, nes tai parodo organizacijos pasiruošimą netikėtoms situacijoms, žmonių nubybrėjimui, kažkokiems pokyčiams ir tas talentas tampa be galo svarbus ir vertingas elementas“ (E9). Panašiai pažymėjo ir ekspertas E7: „Tada kita vertė yra verslo tęstinumui užtikrinti yra labai svarbi, nes karjeros planavime yra lygiai taip pat „*successor*“ ir pagrindinių talentų ugdymas, kur irgi kažkokie karjeros planai ir ugdymas ir ta prasme ruošimas, kad ir vadovo rolėms, jis irgi leidžia organizacijai jaustis stabiliau. Tarkime netikėto vadovo išėjimo atveju arba kritinio talento išėjimo atveju, tai tiesiog verslo tęstinumui yra didelė nauda“.

Organizacijos auginimas. Investavimas į darbuotojų karjerą laikomas būdu auginti organizaciją: „Kai mes, kaip organizacija, skaičiuojame „*promotions*“ vadinauosius arba, kitaip tariant, vidines rotacijas, vidines karjeras, nes tai yra svarbu, nes tai yra vienas iš kriterijų pasitikrinti, ar organizacija augina savo žmones. Nes jeigu yra tam tikros pozicijos užpildomos iš vidaus, vadinasi organizacija turi potencialą augti“ (E6). Ekspertas E5 išsakė panašią nuomonę: „Kitas dalykas vėlgi, jeigu mes matome,

kad tikrai yra žmogus, kuris geba tarkime IT srityje kažką daryti ir pasiekti, tai mes ir kreipiam tą žmogų, nes kažkaip gaila būtų jį laikyti tik operacijose neišnaudojant to viso potencialo, nes vis tiek manom, kad neapsiribojam vien tik čia savo įmonėm, bet kuo daugiau tokių žmonių turėsim, tuo mums čia Lietuvoje visiems bus geriau, tuo labiau augsime“. Vardindamas organizacinės karjeros sistemos vystymo vertes įmonei ekspertas E9 pabrėžė: „investavimas į darbuotojų karjeras yra labai gražus būdas auginti organizaciją“.

Darbuotojų išlaikymas, lojalumas. Tinkamai išvystyti organizacinės karjeros sistemos procesai prisideda prie darbuotojų išlaikymo: „Nauda yra tokia – viena dalis tai yra darbuotojų išlaikymas ir lojalumas“ (E2). Atitinkamą darbuotojų karjeros vystymo vertę mato ir ekspertas E9 teigdamas: „stipriname lojalumą organizacijai, stipriname organizacinį įvaizdį dėl to, kad žmonės lieka pas mus ir dirbame ir mes teikiame tas augimo galimybes“. Ekspertas E10 mano, kad investavimas į darbuotojų karjerą pasitarnauja skatinant darbuotojo lojalumą per pozityvų santykį su organizacija: „Darbuotojo lojalumas organizacijai, vėlgi tas lojalumas organizacijai gali būti visaip suprantamas sąvoka šiais laikais, bet vėlgi tai santykis su organizacija ir tai pozityvus santykis su organizacija“. Panašiai darbuotojų karjeros planavimo vertę apibūdina ekspertas E7, akcentuodamas, kad karjeros galimybės teigiamai veikia darbovietės vertinimą ir skatina jo išlaikymą: „Visų pirma karjeros planavimas pririša darbuotoją prie įmonės, jeigu taip galime tiesiogiai išsireikšti, tas būtent „retention“ faktorius yra labai svarbus. Reiškiasi organizacija investuoja į darbuotoją ir tokiu būdu jį skatina matyti čia daugiau vertės, daugiau plusų ir nesizvalgyti į kitas kompanijas“.

Organizacijos įvaizdžio stiprinimas. Kaip vieną iš karjeros sistemos vystymo verčių du ekspertai įvardina organizacijos kaip patrauklios darbovietės įvaizdžio kūrimą. E9 teigia: „stipriname organizacijos įvaizdį dėl to, kad žmonės lieka pas mus ir mes dirbame, mes teikiame tas augimo galimybes“. Karjeros galimybės, anot eksperto E10 kuria teigiamą organizacijos įvaizdį išorinėje aplinkoje: „Vėlgi, jeigu aš matau, kad organizacija suteikia man galimybes, aš matau savo karjerą organizacijoje, aš sieju save su organizacija, aš planuoju savo ateitį su organizacija ir vėl tai yra tam tikras nuoseklumas bei bylojamas įmonės patrauklumas, ambasadorystė“.

Darbuotojų motyvacijos ir įtraukimo įrankis. Tinkamai vystoma organizacinė karjeros sistema pasitarnauja kaip darbuotojų motyvacijos ir įtraukimo įrankis. Ekspertas E10 teigė: „Vertė turbūt yra labai aiški - tai darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą“. Ekspertas E7 išskiria finansinį motyvacijos aspektą, susijusį su vertikalia karjera: „Be abejo ir motyvaciją įtakoja, darbuotojo atlygio valdymas su tuo tiesiogiai susijęs, yra tokia paskata, kad darai karjerą ir turi galimybę daugiau uždirbti“. Ekspertas E2 pabrėžia, kad organizacijų teikiamos augimo ir tobulėjimo galimybės yra pagrindinė darbuotojų motyvacijos ir įtraukimo šaltinis: „Nes ką labiausiai vertina darbuotojai organizacijose ir pas vadovą tiesioginį – tai kiek jiems padeda augti ir tobulėti, tai yra įtraukimo ir motyvacijos pagrindiniai aspektai. O organizacijai, kiekviena organizacija ir nori įsitraukusių ir motyvuotų darbuotojų. Tai reiškia jeigu darbuotojas turi norą ir lūkestį keisti funkcijas, pozicija, atsakomybę, augti, organizacijos ir vadovo tikslas yra padėti tą padaryti“.

Analizuojant ekspertų pasisakymus organizacinės karjeros vystymo sistemos kuriamos vertės atžvilgiu galima konstatuoti, kad darbuotojų karjeros vystymo procesai prisideda ne tik prie žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tikslų, tokių kaip ekspertų paminėtų darbuotojų motyvacijos, įtraukimo, lojalumo ir išlaikymo. Darbuotojų karjeros planavimas ir jų karjeros potencialo vystymas taikant įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo stiprinimo bei sėkmingesnės adaptacijos pokyčių laikmetyje.

3.1.2. Karjeros vystymo sistemos struktūra ir procesai

Manytina, kad darbuotojų karjeros struktūros organizacijose pobūdis reikšmingai priklauso nuo to, kokiomis nuostatomis vadovaujasi sprendimus už jos formavimą priimančias asmenys. Ekspertų buvo prašoma plačiau papasakoti apie jų atstovaujamoje organizacijoje egzistuojančias karjeros galimybes ir kelius, siekiant identifikuoti, kokiomis nuostatomis į karjeros reiškinį vadovaujasi ekspertai.

Kalbinant ekspertus nustatyta, kad dauguma jų vadovaujasi šiuolaikišku požiūriu į karjerą, kai karjera yra siejama ne tik su paaukštinimu ir didesnėmis atsakomybėmis. Pažymėtina, kad, ekspertų manymu, darbuotojų karjeros reiškinys apima platesnį darbinių, mokymosi patirčių bei veiklų spektrą. Dominuoja holistiškas požiūris į darbuotojų karjeros vystymą, kaip augimą, kuris apima įvairiakryptį darbuotojų judėjimą organizacijoje, suasmenintą į darbuotojų poreikius orientuotą požiūrį, kompetencijų plėtrą, mokymosi galimybių ir įdomių projektų suteikimą. Ekspertų karjeros sampratą iliustruojantys teiginiai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Ekspertų karjeros sampratos charakteristika

Šiuolaikinę karjeros sampratą iliustruojantys teiginiai	Charakterizuojantys bruožai
„Jaučiamas noras sudaryti darbuotojams galimybes, na turėti plačias galimybes. Nes mūsų toks požiūris į augimą gal paminėsiu yra holistinis. Tai yra, kad mes žiūrime į darbuotojų augimą ne tik per tą prizmę – kaip jis gali iš „junioro“ tapti „senioru“ ar ten vadovu, bet taip pat žiūrime, kaip jis auga kaip asmenybė, kokie tie siekiai. Mes skaitome, kad tas karjeros auginimas yra tavo akiračio plėtimas, nes jeigu tu jauti, kad tu augi kaip žmogus, kaip specialistas tai nebūtinai tau reikia, aš net nežiūriu į lygį, kad va pasiekei tą ar aną, didelėse korporacijose tu kaip kopėčiomis lipi.. tai mes žiūrime labai plačiai“ (E8).	Karjera – kaip asmenybės ir profesinis tobulėjimas
„Vis dažniau yra tokių organizacijų plokščių ir pasiūlyti įvairovę tiems specialistams, įvairovę ne tik savo profesijos srityje, bet ir aplinkui, na pavyzdžiui galimybė pereiti į kitą skyrių arba prisidėti prie projektų, kur dalyvauja daug skyrių, tai va šitas yra vertinama tikrai žmonių ir darbdavių“ (E4)	Karjera – kaip įvairių darbinių patirčių visuma

Šiuolaikinę karjeros sampratą iliustruojantys teiginiai	Charakterizuojantys bruožai
„Pas mus požiūris į augimą yra kaip į medį, nes tu gali judėti plačiau, <...> ir požiūris į augimą, kad tu renkiesi kompetencijas nuo medžio kaip obuolius, tam tikrus įgūdžius ir augini“. (E8) „<...> mes turime žiūrėti, kokius įgūdžius tu šiandien gali įgyti, kurie tau padės ateityje, kalbame apie karjerą įgūdžių ir kompetencijų plotmėje ir augimą būtent šitoje plotmėje“. (E9) „Tai ką mes dabar sakome, kad karjera – tai yra tavo tam tikrų gebėjimų, vadinamų „skills“ rinkinys“ (E5)	Karjera – kaip kompetencijų rinkinys
„Tai ką mes įmonėje dar propaguojame tai tą vėlgi horizontalią karjerą, tai tarkime žmonės pas mus juda ne tik tarp klientų, tarp komandų, bet netgi ir tarp skirtingų funkcijų“ (E5). „<...> vis daugiau kalbama apie horizontalią karjerą ir apie tai, kad nebūtina augti laiptais ir vertikaliai aukštin“. (E8).	Karjera – kaip horizontalus judėjimas tarp skirtingų organizacijų funkcijų
„Va čia turbūt apie tą laisvę ir kad nėra kažkokių ribų, ta jaunoji karta iš tiesų mokina organizacijas ištirpdyti rėmus ir ribas, kad nu nėra vien tik tai horizontalios ir vertikalios karjeros, yra projektinė karjera, kur aš galiu prisidėti prie organizacijos kažkokiam tai projektui“ (E6).	Karjera – kaip projektinių patirčių visuma

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant ekspertų nuomonę, esminiai argumentai tokiam požiūriui į karjerą formuoti yra kintantys asmenų lūkesčiai darbui ir karjerai, organizacijų struktūrų pokyčiai bei darbinės aplinkos neramumai. Dauguma pašnekovų akcentavo, kad reikalinga užtikrinti įdomaus bei įvairaus darbo galimybes darbuotojams, grindžiant teiginį tuo, jog šiuolaikiniai darbuotojai, o ypač jaunosios kartos atstovai, karjeros prioritetų sąrašę įdomų darbo turinį iškelia aukščiau už darbo vietos užtikrintumą.

Kitas aspektas, kurį išskyrė pašnekovai kalbėdami apie dabartines karjerų realijas – tai tradicinės karjeros realizavimo galimybių suvaržymai dėl organizacijų struktūrų plokštėjimo. Šiame kontekste, anot kalbintų ekspertų, darbuotojams svarbu sudaryti sąlygas ir parodyti alternatyvias galimybes organizacijose, kuriomis jie gali pasinaudoti kuriant savo karjeros kelią, kuris nebūtinai turi būti vertikalus.

Taip pat dėl greitos kaitos darbo įgūdžių ir kvalifikacijų kontekste, įmonės kuria apmokymų ir perkvalifikavimo programas, kuriomis siekia numatyti, kokių įgūdžių reikės ateityje ir tam pasirengti. Kai kurie ekspertai tai įvardina kaip karjeros kelią kompetencijų plotmėje ir įmonėse jis traktuojamas kaip vienas iš karjeros plėtros būdų, aktualus dabartinių pokyčių laikmetyje, kai sparčiai keičiasi darbo įgūdžių ir kvalifikacijų reikalavimai.

Karjeros keliai. Analizuojant ekspertų pasisakymus apie organizacijose veikiančias darbuotojų karjeros vystymo praktikas, galima išskirti pagrindines kryptis, kuriomis darbuotojai gali vystyti savo karjeras. Vienu iš kelių išlieka tradicinė vertikali karjera, kai darbuotojams sudaromos sąlygos kilti pareigose, suteikiant daugiau atsakomybių bei įgaliojimų kopiant organizacijos hierarchijos laiptais. Tokiu būdu darbuotojai

plečia savo kompetencijas, žinias, ir, jeigu jie demonstruoja pakankamą motyvaciją, kompetenciją bei pasižymi reikalingomis asmeninėmis savybėmis, jiems yra sudaromos sąlygos siekti vadovaujamo pareigų. Dažniausiai vertikalios karjeros procesai įmonėse yra aiškiai apibrėžti ir detalai planuojami. Šiame kontekste įmonės turi nusistačiusios pareigybių lygius, susietus reikalingoms žiniomis ir kompetencijomis tam lygiui pasiekti bei atitinkamu atlyginimo dydžiu. Pasiekusiam aukščiausią lygmenį darbuotojui gali būti sudaromos sąlygos pakilti iki tiesioginio vadovo pareigų bei toliau tęsti savo karjeros kelionę iki aukščiausios įmonės valdymo rolės.

Tačiau, ekspertų nuomone, tokios karjeros realizavimo galimybės yra smarkiai apribotos dėl daugelio priežasčių. Šioje vietoje, remiantis ekspertų pasisakymais, galima išskirti organizacinius bei individualius vertikalią karjerą ribojančius veiksnius. Prie organizacinių veiksnių galima išskirti įmonės dydį, dinamiką, veiklos pobūdį bei plėtrą. Užauginti darbuotoją iki aukščiausio vadovo lygmens reikalauja stiprių organizacijos investicijų laiko ir finansų atžvilgiu: „Šiandien mes neturime tikslo augintis viduje, nes tiesiog yra patogiau iš rinkos paimti žmogų su patirtimi, su įmonių valdymo patirtimi, su rinkos išmanymu, t. y., kitaip tariant jeigu mes kalbame apie „top“ vadovus.“ (E6). Taip pat vertikali karjera gali būti limituota dėl nepakankamo įmonės dydžio, dinamikos, kai yra maža darbuotojų kaita arba įmonė neįgyvendina plėtros, kas vėlgi suponuoja vertikalių karjeros galimybių nepasiekiamumą visiems to norintiems. „Vėlgi organizacijoje vertėtų įsivertinti ir tuos dalykus, ar kaita dažna, ar vadovai keičiasi. Nes jeigu vadovai nesikeičia tai tikėtina, kad tau nuskils kažkokia karjera yra labai menkas procentas. O jeigu organizacija nevykdo didelės plėtros tikėtina, kad tave kažkur paskirs vykdyti naujų projektų irgi yra labai maža tikimybė (E6) „.

Vertinant individualius vertikalią karjerą ribojančius veiksnius, dauguma ekspertų išskiria kintančius asmenų karjeros prioritetus. Karjeros prioritetų sąrašė atsiranda nauji elementai, tokie kaip asmeninė prasmė, darbinės veiklos darba su asmeniniu gyvenimu, saviraiškos ir savirealizacijos galimybė, įdomus ir asmeninį tobulėjimą skatinantis darbas, kurie gali būti realizuojami ne tik hierarchinėje karjeroje. Ekspertas E6, kalbėdamas apie jaunesnės kartos atstovus teigė: „Jiems svarbiau darbe yra prasmė, jiems svarbiau padaryti pokytį ir jie nesureikšmina ir nesuveđa, kad tai yra tik vadovo rolėje tas įmanoma“. Panašią nuomonę išsakė ekspertas E4: „Jeigu anksčiau žmonės suprasdavo karjerą tik į viršų, reiškiasi projektų vadovas, vadovas būtina su pavaldiniais dabar vis labiau yra vertinama ekspertinė karjera ir įdomūs projektai“. Šiuose ekspertų pasisakymuose atsispindi nauji karjeros reiškinio elementai, kuriuos galima sieti su postmodernioje visuomenėje vystančiais procesais, tokiais kaip stiprėjančia individualizmo banga bei tendencija kvestionuoti nusistovėjusias visuomenės normas. Šiame kontekste karjeros reiškinys taip pat patiria transformacijas, išskyla nauji aktualūs karjeros elementai, atspindintys labiau asmeninį, o ne visuomenės suformuotą požiūrį.

Atsižvelgiant į prieš tai aptartus vertikalios karjeros limitacijos aspektus, organizacijos įgyvendina ir skatina alternatyvias karjeros vystymo kryptis. Interviu su ekspertais metu nustatyta, kad organizacijose propaguojamos įvairios darbuotojų augimą ir tobulėjimą skatinančios praktikos bei priemonės, kurios įgalina darbuotojus vystyti

karjerą horizontalia kryptimi, realizuoti karjerą kompetencijų plotmėje ar projektinėje veikloje.

Horizontali karjera - tai tokia karjeros vystymo kryptis, kai asmeninis ir profesinis tobulėjimas vyksta kaupiant įvairią patirtį skirtingose įmonės komandose, skyriuose ar funkcinėje rolėse. Horizontali karjera gali būti įgyvendinama įvairiomis formomis ir tokiai karjeros kryptčiai realizuoti paprastai reikalingas įmonės atvirumas bei lankstumas, derinant organizacijos interesus su išiklausymu į darbuotojo poreikius. „Kai kalbama apie skirtingas roles, judėjimą irgi turime pavyzdžių ne vieną, kad jeigu nori darbuotojas pereiti iš vienos rolės į kitą tai mes labai atvirai žiūrime į tai, nes daug pas mus to lankstumo, pasižiūrėti pagal darbuotojo norus ir kiekvienam atvejui neturime kažkokios kai ten būna formulės – jeigu A tai B“ (E8). Horizontalūs judėjimui dažnai įgyvendinami pasitelkiant perkvalifikavimo programas, kai reikia pervesti darbuotoją iš vienos rolės į kitą arba paruošti darbuotoją visiškai naujai pozicijai: „Ir taip pat dar turime tokį dalyką, kai žvelgiame truputį tolyn į ateitį ir pasiplanuojame, kokių „skill-sų“, kokių rolių, įgūdžių mums reikės organizacijoje. Tai vėlgi vykdomė tokias „upskillingo“, „reskilingo“ programas, tokias jau tikslingas <...> jeigu matome, kad mums reikia kažkokios naujos krypties specialisto, tai vėlgi viduje pareklamuojame, kad bus tokie mokymai, kas susidomėję, kas norėtų dirbti su tuo ateityje, tai prijunkite, tai tokias tikslines dar darome programas“ (E5). Iš esmės ekspertai sutaria, kad horizontali karjera yra ypač aktuali, nes apjungia tiek darbuotojų, tiek organizacijų šiandieninius poreikius: darbuotojams tai galimybė išbandyti save kitose srityse, didinti savo karjeros potencialą įvairiomis žiniomis, geriau suprasti bendrą įmonės veiklą, o organizacijai tai būdas ugdyti žmogiškuosius išteklius, užsitikrinti reikalingas kompetencijas atėjus laikui ir išlaikyti karjeros pokyčio siekiančius darbuotojus.

Kita identifikuojama karjeros kryptis – tai karjera kompetencijų plotmėje. Tai yra tokia karjeros kryptis, kai darbuotojas gilina savo kompetenciją tam tikroje srityje, pvz., tokiose nišinėse profesijose kaip finansų ar programuotojų, kurios reikalauja daug specifinių žinių. Dažnai ekspertinė karjerą įmonėje vystantys darbuotojai nepageidauja užimti vadovaujama pareigų, bet siekia tapti savo srities ekspertais. Kitas kalbintų ekspertų pripažįstamas kompetencijų karjeros pobūdis, kai įgūdžiai nebūtinai vienoje srityje, bet kaupiami įvairiose srityse. Ekspertas E5 apie karjerą kompetencijų plotmėje kalbėjo: „Ta karjera yra vėlgi gebėjimas išmokti naujų dalykų, nes tu niekad nežinai, kada tau prireiks, kai turi pakankamai didelį tą rinkinį, tau daug lengviau operuoti ir tu gali daugiau surasti vietų, kur tu gali tuos gebėjimus panaudoti. Tai ką mes dabar sakome, kad karjera – tai yra tavo tam tikrų gebėjimų, vadinamų „skillsų“ rinkinys“.

Apie organizacijos karjeros kelius kalbinti ekspertai taip pat išskyrė projekcinės karjeros kelią. Projekcinė karjera sudaro darbuotojams galimybes mokytis, turtinti savo karjeros kapitalą, pademonstruoti savo sugebėjimus ir būti pastebėtiems bei plėtoti ryšius, kurie gali būti naudingi esamoje ar būsimose darbovietėse. Ekspertas E7, kalbėdamas apie projekcinę karjerą, pabrėžia: „Kitas dalykas, tai karjerą galima planuoti į kažkokių projektus, pvz., išitraukiant, paprašyti vadovo, noriu ten ir ten dalyvauti. Tai tada pamatytų ir išgirstų, susipažintų iš kitų padalinių žmonės, darbuotojai. Ir galbūt netgi ne tik Lietuvoje, bet ir kažkokių tarptautinius projektus, kur dalyvauja

kitų šalių atstovai. Tiesiog savo prekinį ženklą planuoti, matomumą nusipelnyti tokį“. Atitinkamą nuomonę apie projektines karjeros naudas akcentuoja ekspertas E6: „Nėra būtinybės, kad aš turiu jau keisti poziciją, bet ne, aš galiu, sakykime, dvidešimt procentų savo darbo laiko skirti kitam darbui, įgyti naujų žinių, susipažinti su naujais kolegomis, pasitikrinti kaip man tai sekasi ir vėl saugiai grįžti į savo komandą, tą savo saugų uostą. Man turbūt šiandieniniame pasaulyje ir su naująja karta turbūt čia yra saugiausias variantas išbandyti tokį karjeros variantą“.

10 lentelė. Organizacijose įgyvendinami karjeros keliai

Įmonėse įgyvendinami darbuotojų karjeros keliai	Karjeros kelio samprata	Ekspertų pasisakymų dažnis
Vertikali karjera	Vertikalus kilimas pareigose, įgyjant daugiau įgaliojimų ir atsakomybių	10
Horizontali karjera	Pareigų kaita tame pačiame ar skirtinguose organizacijos funkcinuose padaliniuose	8
Karjera kompetencijų plotmėje	Kompetencijų ir žinių plėtra pasitelkiant organizacijose siūlomas darbinės patirtis bei mokymosi ir tobulinimosi veiklas	5
Projektinė karjera	Karjeros kelias, įgyvendinamas įsitraukiant į organizacijos projektus, tokiu būdu plečiant darbuotojų profesinius ryšius, kompetencijas bei žinias.	5

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus ekspertų pasisakymus apie pagrindinius įmonėse egzistuojančius darbuotojų karjeros kelius, reikalinga aptarti esminius karjeros sistemos procesus bei įrankius, įgalinančius karjeros sistemos funkcionavimą.

Karjeros vystymo sistemos įrankiai ir procesai. Analizuojant ekspertų pasisakymus apie įmonėse įgyvendinamus darbuotojų karjeros vystymo procesus ir priemones, galima išskirti pagrindinius įrankius, kuriais palaikomas karjeros vystymo sistemos funkcionavimas. Vadovaujantis ekspertų interviu metu surinkta informacija, išskiriami šie karjeros vystymo įrankiai:

- *vidinio mobilumo skatinimas.* Tai darbuotojų karjeros vystymo įrankis ir strategija, skatinanti vidinį darbuotojų judėjimą įmonėje. Prioritetas skiriamas esamiems darbuotojams laisvas pozicijas skelbiant per vidinį įmonės tinklą. Ekspertų nuomone, darbuotojams suteikiant įvairias karjeros galimybes ir skatinant jų judumą, stiprinami įmonės žmogiškieji resursai, skatinamas įsitraukimas ir išlaikomi jauni darbuotojai, kurie „nelinkę ilgai pasilikti esamoje darbovietėje, nes nori išbandyti save įvairiose darbinėse rolėse“ (E10).
- *Veiklos aptarimo pokalbiai su vadovu.* Tai formalus, dokumentuojamas įmonėse įgyvendinamas procesas, vykdomas kartą ar du per metus, kurio metu

tiesioginis vadovas su darbuotoju aptaria jo veiklos rezultatus, suteikia grįžtamąjį ryšį ir išsigrūnina tolimesnę perspektyvą organizacijoje. Dauguma ekspertų teigė, kad tai vienas pagrindinių karjeros vystymo įrankių, leidžiantis suderinti asmenines veiklos ir karjeros aspiracijas su komandos ir įmonės tikslais ir planais. Šie pokalbiai suteikia darbuotojams erdvę su vadovu aptarti su karjeros susijusius lūkesčius, nusistatyti ugdymo poreikį ir išsigrūninti darbuotojo augimo kelią įmonėje, ar tai būtų toje pačioje ar kitose komandose. Proceso metu iškeliami darbuotojų veiklos ir ugdymo tikslai, parengiamas veiksmų planas tikslams pasiekti.

- *Karjero vystymo planai.* Tai struktūruotas ir tikslingas darbuotojų profesinio tobulėjimo veiksmų planas, kuriame nustatomi, išgrūnunami ir raštiškai užtvirtinami darbuotojų profesinio tobulėjimo tikslai bei veiksmų planas jiems pasiekti. Šie planai įgalina suderinti asmeninius darbuotojų profesinius lūkesčius su komandos, padalinio ir visos organizacijos strateginiais tikslais. Veiklos vertinimas bei karjeros vystymo planai priskirtini prie formalių ir įmonėse dažniausiai taikomų darbuotojų karjeros vystymo procesų bei įrankių.
- *Formalus ugdymas.* Tai sisteminis, intencionalus ir struktūrizuotas procesas, skirtas užtikrinti visos organizacijos ar jos padalinio darbuotojų kompetencijų poreikio patenkinimą. Prie formalaus darbuotojų mokymo veiklų galima priskirti tikslines kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo programas, kurių įgyvendinimas padeda organizacijoms užsitikrinti aktualias kompetencijas ir žinias, o darbuotojams vystyti karjerą norimą linkme. Įmonės taip pat pagal poreikį steigia savo vidines mokymų akademijas, į kurias kviečia išorinius lektorius arba lektorais tampa patirties tam tikroje srityje turintys darbuotojai.
- *Neformalus individualizuotas ugdymas.* Interviu su ekspertais metu nustatyta, kad organizacijose yra stipriai paplitęs neformalus ugdymas, orientuotas į paties darbuotojo asmeninius profesinius poreikius. Įmonėse dažna praktika yra tam tikrą valandų skaičių per mėnesį skirti asmeniniam darbuotojų tobulėjimui, suteikiant nemokamas mokymosi priemones, kitaip tariant paskiriant darbuotojui asmeninį mokymosi krepšelį. Ekspertas E1, pasakodamas apie jo organizacijoje įgyvendinamą ugdymą, teigė: „Yra individualus mokymasis ir yra kiekvienas penktadienis yra skirta valanda „personal development“, iš viso keturios valandos per mėnesį, kai gali užblokuoti savo laiką kalendoriuje „self development“. Tai čia įmonė tave skatina tobulėti. Reiškiasi, aš kaip darbdavys skatinu žmones mokytis – leidžiu jam keturias valandas per mėnesį nedirbti. Tai yra apmokama, gauni platformas. Gali pasirinkti, kas įdomu ir tau aktualu – pvz., viešojo kalbėjimo ar prezentacijų kūrimas. Tu visiškai pritaikai sau. Aišku, tai turi būti susiję su įmone kažkiek. Individualizuotas mokymasis“. Analizuojant ekspertų pasisakymus galima konstatuoti, kad darbuotojų ugdymas užima reikšmingą vietą darbuotojų karjeros vystymo sistemoje. Tai karjerą katalizuojantis procesas, kurio metu darbuotojai, plėsdami savo igūdžius, pasirenčia karjeros pokyčiui, ar tai būtų kilimas pareigomis, ar judėjimas į kitą rolę,

ir kartu plečiamas darbuotojo karjeros potencialas bei bendras organizacijos žmogiškasis kapitalas.

- *Grįžtamasis ryšys.* Technika dažniausiai taikoma veiklos vertinimo metu, kai tiesioginis vadovas pateikia atsiliepimus ir pastebėjimus apie darbuotojo veiklą, darbinės situacijas ar jo profesinį progresą. Grįžtamasis ryšys pasitarnauja nukreipiant darbuotoją, jį motyvuojant ir pagreitinant jo profesinį tobulėjimą nurodant koreguotinus aspektus siekiant karjeros pokyčio. Pažymėtina, kad dalis ekspertų teigė, kad grįžtamasis ryšys suteikiamas per veiklos aptarimo pokalbius, dažnai organizacijose yra laikomas daugiau formalumu, yra per reta praktika ir dažnai nepasiekia savo pagrindinio tikslo. Ekspertas E8 išsakė tokią nuomonę apie grįžtamąjį ryšį, suteikiamą darbuotojui, jo veiklos aptarimo pokalbiu metu: „Aš galiu taip teigti, aš netikiu vertinimo metiniais pokalbiais, kai yra išsklotinė ilga, aš tuo netikiu. Gal ne iš tos pusės, kad netikiu kaip įrankiu, bet netikiu, kad tai yra efektyvu, kad tai atliepia kaip mūsų žmonių psichologinius poreikius, tai, ko mums reikia, kad mes augtume ir būtume efektyvūs. Net ir tais kasmetiniais, nes tai per dideli laiko tarpai, kad tu galėtum kažką absorbuoti, tavo grįžtamasis ryšys bus labai daug punktų“. Kalbant apie grįžtamąjį ryšį paminėtinas vadinamasis 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, taikomas dažniausiai vadovų lygmenyje. Jo tikslas surinkti įvairiapusę informaciją apie tai, kaip vadovą vertina jo pavaldiniai, kolegos, kiti vadovai ar klientai. Ekspertų nuomone, tai yra svarbi technika, skirta koreguoti ir tobulinti silpnesnius vadovavimo aspektus, nes „stiprindami savo viršutinį grandį ir vėlgi mes stipriname visą organizaciją ir investuojame į organizacijos augimą“ (E9). Organizacijos taip pat renka grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, t. y., darbuotojai vertina įmonę įvairiais pjūviais, kurie gali įtraukti ir darbuotojo nuomonę apie įmonės karjeros sistemą, pvz., ar darbuotojas mato galimybę augti ir tobulėti: „HR daro apklausas, mes pavyzdžiui darome „pulse check“ kas mėnesį, mes tada įtraukiam – ar matai galimybę augti įmonėje, ar jauti, kad nuolat augi, tobulėjai“ (E1).
- *Individualūs susitikimai su vadovu.* Tai plačiai šiuolaikinėse organizacijose paplitusi praktika, reguliariai vykstantys vadinamieji „one-on-one“ pokalbiai tarp vadovų ir darbuotojų. Nors šie individualūs susitikimai nėra laikomi formalia karjeros vystymo praktika, tačiau dauguma kalbintų ekspertų minėjo šį vadovo įrankį, kaip efektyvią techniką užmegzti asmeninį ir nuolatinį ryšį su darbuotoju, aptarti įvairias darbuotojui aktualias temas, įtraukiant ir darbuotojo karjeros poreikius. Ekspertas E8 teigė, kad vadovo „pagrindinis įrankis yra „one-on-one“, tai yra, kad turi su darbuotojais „one-on-one“ užmezga santykį, nes santykis yra visa ko esmė norint, kad tai efektyviau būtų, ir „one-on-one“ metu mes skatiname tęstinį grįžtamąjį ryšį. Tęstinį reiškia, kad jeigu atsitinka dalykas mes neatidedame to pusmetiniam pokalbiui visos tos išsklotinės, nes tai sunku yra sugerti visą tą informaciją vieno pokalbio metu, tada grįžtamojo ryšio kai susako ir tada, o ką man su tuo daryti. Tai mes sakome, kad tęstinis vyksta ir mes apie tai kalbamės, įvyksta ir mes apie tai kalbamės, įvyksta ir mes apie tai kalbamės“.

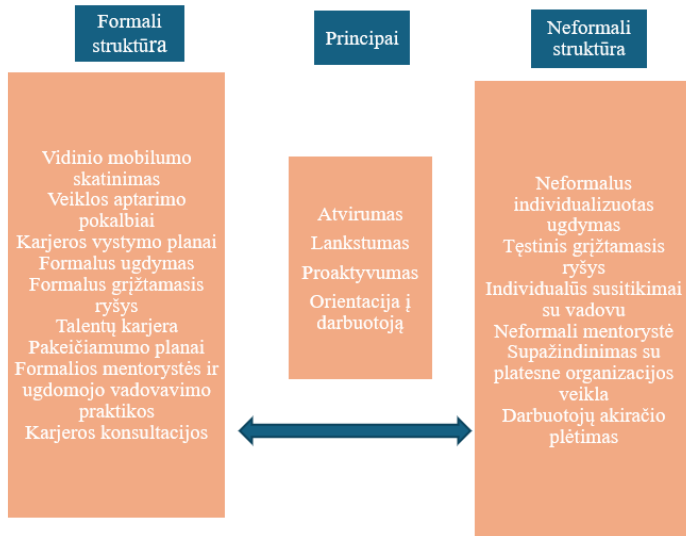
- *Talentų karjera.* Kalbinti ekspertai talentų karjerą išskyrė kaip vieną iš organizacinės karjeros vystymo elementų ir prioritetų. Dažna praktika organizacijoje yra darbuotojų reitingavimas pagal tam tikrus įmonės nustatytus kriterijus, kurie padeda sudėlioti darbuotojus į tam tikrus lygius. Organizacijų talentai yra laikomi vertingiausiais ir sunkiai pakeičiamais darbuotojais, pasižymintiais išskirtinomis asmeninėmis savybėmis ir profesinėmis kompetencijomis. Šiai darbuotojų grupei skiriamas ypatingas dėmesys, suteikiant plačias tobulinimosi, paramos galimybes, atliepiančias atlyginimo ir kitus su karjera susijusius lūkesčius.
- *Pakeičiamumo planai.* Tai svarbus organizacijos karjeros vystymo elementas, kurio svarbiausias tikslas užtikrinti organizacijos tęstinumą netikėtumų akivaizdoje. Pakeičiamumo politika parodo, kaip įmonė yra pasiruošusi kritiškai svarbias kompetencijas turinčių darbuotojų išėjimui. Dažniausiai pakeičiamumo planai yra rengiami į vadovų pozicijas, sudaromas potencialių vadovų rezervas, skiriant ypatingą dėmesį jų parengimui ateityje užimti svarbiausias įmonėje pozicijas.
- *Mentorstės ir ugdomojo vadovavimo (angl. coaching) praktikos.* Šios praktikos gali būti formalus ir neformalus pobūdžio. Tai papildoma karjeros paramos sistema dažniausiai taikoma talentų ir vadovų lygmenyje, siekiant sustiprinti silpnesnes vadovavimo ar asmeninio tobulėjimo aspektus. Didelės įmonės investuoja į šią praktiką, nes vadovų vystymas tiesiogiai atsiliepia visos įmonės rezultatams. Kai kurie ekspertai interviu metu minėjo ir mažiau formalias mentorstės formas, kurios gali palengvinti naujo darbuotojo įvedimą į organizaciją arba vystyti jaunos specialistus, jiems paskiriant daugiau patirties turintį darbuotoją, kuris apmoko, globoja ir suteikia grįžtamąjį ryšį. Ekspertas E1 teigia: „Kai priimi naują žmogų, jis turi naują „buddy“, kuris tave įveda į kompaniją <...> kad jis suprastų, kokia mūsų kultūra, kokios tvarkos, kaip mes čia gyvename, kokios galbūt galimybės <...> tie „juniorai“ dažniausiai būna kažkokiam projekte dirba, ten būna vyresnieji specialistai, jeigu aš kalbėčiau apie IT, pvz., aš esu „junior“ programuotojas, dirbu prie projekto, kur yra „seniorai“ tarkim arba ten „team lead“ai“, tai būna dažniausiai koks nors „senior developeris“ priskirtas tam „juniorui“, kuris jį apmoko, pažiūri kaip jam sekasi, duoda „feedbackus“.
- *Priemonės, skirtos darbuotojų supažindinimui su platesne organizacijos veikla.* Vertinant ekspertų pasisakymus apie karjeros vystymo įrankius, konstatuojama, kad šiuolaikinėse, ypatingai didesnėse įmonėse, yra skatinamas darbuotojų smalsumas, siekiama, kad darbuotojai susidarytų platesnę įmonės paveikslą. Ekspertas E7 akcentavo, kad tokios praktikos pasitarnauja darbuotojams, norintiems karjeros pokyčio: „Yra aibė priemonių, kaip susižinoti, ko aš noriu, galima eiti į padalinius ir pasižiūrėti, ką jie ten veikia, susipažinti. Tai aišku viskame kame vadovas padeda, reikia tiksliai kalbėti su vadovu, vadovas gali ir supažindinti su kitų padalinių vadovais. Lygiai taip pat, jeigu matome atviras pozicijas tai tu gali nueiti į tą padalinį ir pasikalbėti su tuo vadovu, nebūtinai

dar tiesiogiai aplikuoti, bet pažindintis tiesiog. Čia tiek kalbant apie horizontalią, tiek vertikalią, ir nebūtinai, čia tam, kad susivokti, kas čia vyksta toje organizacijoje ir kur aš galėčiau save matyti“. Šiame kontekste galima išskirti ir šešėliavimo (angl. *shadowing*) praktiką – tai galimybė darbuotojams „pasimatuoti“ kitą profesiją praleidžiant tam tikrą laiką stebint dominančios profesijos kasdienę veiklą. „Šešėliavimas ką reiškia? Tai daro „juniorai“, studentams labai rekomenduotina. Kai tu ateini į įmonę, pats nežinai, ką nori dirbti, tada pavyzdžiui ateini į „customers support“ kaip jie dirba, kaip jų visa darbo diena atrodo ar į marketingą ateini ir dalyvauji susirinkimuose, tu klausai, stebi darbą“ (E1).

- *Darbuotojų akiračio plėtimas*. Kai kurie ekspertai akcentavo, kad šiuolaikinės organizacijos turėtų dėti pastangas ne tik į darbuotojų profesinį tobulinimą, bet ir bendresnio pobūdžio tobulėjimą, kuris gali būti įgyvendinamas įtraukiant darbuotojus į „įmonės renginių organizavimą“, „leidžiant išbandyti lektoriaus rolę“, „skatinant bendruomeniškumą ir dalinimąsi žiniomis“. Apie tokio pobūdžio praktikas ekspertas E1 teigia: „Tai čia vienas iš būdų ir mokytis, ir tobulėti ir galbūt atrasti tą pačią galimybę keisti profesiją įmonės viduje“. Tokias veiklas galima būtų laikyti palankiu karjerai organizaciniu kontekstu, kuris įgalina darbuotoją išsibandyti įvairius vaidmenis, geriau pažinti save, atrasti savo stiprybes ir galbūt pakoreguoti savo karjeros kryptį.
- *Karjeros konsultacijos*. Svarbiausiu karjeros „konsultantu“, pirmiausia, laikytinas tiesioginis vadovas, tačiau dauguma kalbintų ekspertų akcentavo, kad darbuotojams yra būtina suteikti platesnę karjeros paramą. Šiuo tikslu kai kuriose organizacijose yra kuriamos tam tikros struktūros, tikslingai teikiančios profesinio tobulėjimo konsultacijos, padedančios susidaryti veiksmų planą ar karjeros vystymo strategiją: „Tai kiekvienai rolei ar „frontend“ programuotojai, ar „backend“ programuotojui yra gildijos priskirtos, kurios irgi žino visą savo gildiją holistiškai, rūpinasi augimu ir tada pas tuos gildijų vadovus darbuotojai gali ateiti pasikonsultuoti apie augimą <...> jeigu nori tokį platesnę paveikslą pamatyti, tai gali eiti ir pas gildijų vadovus ir tartis, kalbėtis. Ir gildijų vadovai padeda tokius kaip augimo planus sudaryti, nes jie geriausiai žino, gali kartais ir „pakoučinti“ ir „pamentorinti“, pagelbėti susirasti galimybes tobulėti“ (E8). Kitose įmonėse yra priskirti asmenys, disponuojantys informacija apie įmonėje veikiančias komandas, laisvas vietas, reikalingas pozicijai užimti kompetencijas. „Turime atsakingą asmenį – „talent supply chain“, kad va jis ir rūpinasi, kokia komanda, tais vidiniais judėjimais, jeigu tu nori pasidomėti tai tikrai gali kreiptis į tą žmogų, jisai turi informaciją apie visas atviras pozicijas, apie įgūdžius, kurių reikia“.

Išsamiai išanalizavus ekspertinio interviu metu surinktą informaciją apie darbuotojų karjeros vystymo sistemos procesus ir veiklas, galima pastebėti, kad organizacijose egzistuoja dvejopo pobūdžio darbuotojų karjeros vystymo įrankiai. Vieni – tai formalūs, standartizuoti labiau tradiciniam karjeros vystymui priskirtini karjeros vystymo įrankiai, tokie kaip vidinio mobilumo skatinimas, veiklos aptarimo pokalbiai su

vadovu, karjeros vystymo planai, formalus ugdymas, formalus grįžtamasis ryšys, talentų karjera, pakeičiamumo planai, formalios mentorystės ir ugdomojo vadovavimo praktikos, karjeros konsultacijos. Greta jų įmonės taiko ir kitas priemones, mažiau formalias, dažnai neaprašytas, bet reikšmingai prisidedančias prie karjeros sistemos vystymo aktyvavimo. Tai tokios priemonės, kaip neformalus individualizuotas ugdymas, tęstinis grįžtamasis ryšys, individualūs susitikimai su vadovu, neformali mentorystė, priemonės skirtos darbuotojų supažindinimui su platesne organizacijos veikla ir darbuotojų akiračio plėtimas. Šios veiklos yra labiau orientuotos į darbuotojo poreikius, o joms įgyvendinti reikalinga lanksti ir atvira organizacinė kultūra. Karjeros vystymo sistemoje abi šios įrankių grupės gali būti derinamos laikantis tam tikrų darbuotojų karjeros vystymo principų. Detali karjeros sistemos įrankių analizė įgalino išgryninti tam tikrus principus, kuriais vadovaujamosi projektuojant darbuotojų karjeros vystymo sistemas, tai – atvirumas, lankstumas, proaktyvumas, orientacija į darbuotoją.

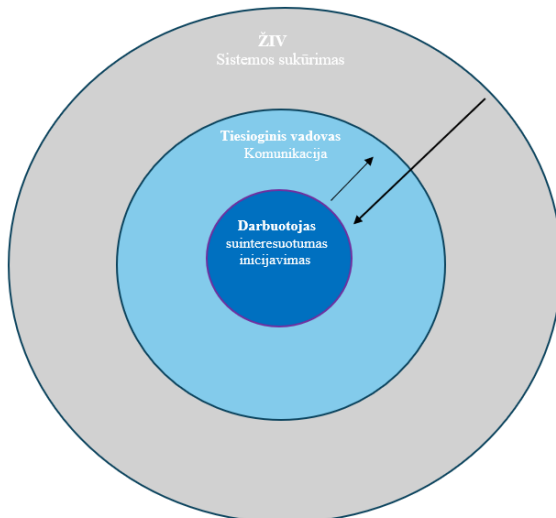


10 pav. Karjeros vystymo sistemos įrankiai ir procesai (sudaryta autorės)

- Atvirumas atspindi darbuotojų karjeros vystymą sistemą formuojančių asmenų požiūrį į patį karjeros reiškinį ir karjeros vystymo sistemą. Atvirumas įgalina pamatyti naujas tendencijas karjeros vystymo kontekste, pripažinti individualius darbuotojų skirtumus ir įgyvendinti įvairovę kelių ir įrankių, kuriais galima skatinti darbuotojų karjerą.
- Lankstumas reiškia gebėjimą derinti individualius ir organizacinius poreikius ir lūkesčius. Lankstumas įgalina keisti, atnaujinti ir pritaikyti nusistovėjusias karjeros vystymo procesus ir praktikas prie kintančių situacijų, individų ar organizacijos poreikių.

- Proaktyvumas reiškia tinkamą ir greitą atsaką į pakitusią situaciją ir pokyčių numatymą. Proaktyvumas yra svarbu siekiant palaikyti normalų visos karjeros vystymo sistemos funkcionavimą ir bent iš dalies išvengti smarkiai išbalansuojančių įvykių. Proaktyvumas gali būti palaikomas per nuolatinę tęstinę grįžtamąjį ryšį tarp karjeros vystymo sistemos dalyvių.
- Orientacija į darbuotoją reiškia, kad kuriama sistema, pirmiausia, turi būti palanki darbuotojui ir atspindėti svarbiausius su karjera susijusius poreikius, kurie kiekvienam darbuotojui gali būti labai skirtingi. Požiūris remiasi prielaida, kad darbuotojo žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės yra esminis organizacijų konkurencinio ir adaptyvaus pranašumo šaltinis.

Atsakomybė už karjeros vystymą. Ekspertams buvo užduotas klausimas, kaip organizacinėje karjeros vystymo sistemoje yra paskirstoma atsakomybė už darbuotojo karjerą. Klausimu siekiama išsiaiškinti atsakomybės už karjeros vystymą ribas ir atsakomybių turinį. Nuo pat pirmojo interviu pradėjo ryškėti labai ryški ekspertų nuomonių tendencija, kad pirminė atsakomybė ir iniciatyva yra paties darbuotojo, siekiančio karjeros pokyčio, rankose. Darbuotojo atsakomybė, pirmiausia, apima tam tikrą karjeros sąmoningumą, kai darbuotojas kelia klausimus ir išsiginyna, kas jam yra svarbu jo darbinėje kelionėje, kokiomis vertybėmis jis vadovaujasi, kokie yra karjeros prioritetai ir pan. Antras žingsnis yra imtis iniciatyvos ir išsakyti lūkesčius atitinkamam asmeniui - dažniausiai tiesioginiam vadovui. Eksperto E5 nuomone: „Tai čia taip labai akcentuojame į tą žmonių sąmoningumą, kad tu, pirmiausiai, pats turi susivokti ko tu nori, išsakyti tai savo vadovui“. Identišką nuomonę išsakė ir ekspertas E9: „Tai čia viena yra, pajauti ir pasakyti, ko aš noriu, kas man yra įdomu ir imtis veiksmų“. Kai kurie ekspertai, kalbėdami apie asmens atsakomybę, pažymi, kad „darbuotojo atsakomybė yra pasinaudoti tomis įmonės suteikiamomis galimybėmis“ (E10).



11 pav. Atsakomybės už karjeros vystymą pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Dauguma ekspertų nurodo, kad tiesioginis vadovas yra antras pagal svarbą asmuo darbuotojo karjeros vystymo sistemoje. Ekspertas E10 pabrėžė: „vadovo užduotis yra padėti man tą planą susidaryti ir padėti man tą planą vykdyti per „developmento“ tam tikras galimybes, per tam tikras užduotis darbe, per kažkokius pokalbius, nukreipimą ir pan.“. Panašiai apie vadovo funkciją pasisakė ir ekspertas E2 - „Vadovo atsakomybė yra kalbėti, pastebėti, reaguoti ir padėti daryti tuos pokyčius“ bei ekspertas E7 – „Aišku vadovas gali matyti potencialą ir gali tikrai nukreipti, pastiprinti ir pan.“ Taigi, tiesioginį vadovą galima įvardinti kaip antrą karjeros sistemoje atsakingą asmenį, kurio atsakomybės turinį sudaro šios funkcijos: užmegzti dialogą su darbuotoju apie jo karjeros aspiracijas, nukreipti darbuotoją, padėti susidaryti ir realizuoti ugdymo planą, pagal poreikį supažindinti su profesinio tobulėjimo galimybėmis esamoje komandoje ar platesniame organizacijos kontekste, supažindinti su įmonėje egzistuojančiais karjeros vystymo įrankiais.

Trečiasis elementas atsakomybės pasiskirstymo struktūroje yra žmoniškųjų išteklių valdymo komanda. Ekspertas E2 taip įvardino ŽIV funkciją: „O personalo komandos ta platesnė funkcija dėl pačios komunikacijos ir visų galimybių, įrankių, iniciatyvų bendrai parodymas ir mokymas vadovų. Yra darbdavys, yra darbuotojas, yra vadovas“. Ekspertas E1 akcentavo palankios karjeros vystymui sistemos sukūrimą: „turi ir įmonė sukurti sąlygas. Nes pvz., aš noriu būti „high performeris“, bet nėra įmonėje nei kažkokio krepšelio asmeniniam mokymui, nes čia irgi yra svarbi dalis, didžiosios įmonės turi mokymosi platformas išpirktas, ta pati Coursera ar LinkedIn mokymai. Tai irgi tada turėtų būti sistema. Aš noriu būti „high performeris“, noriu tobulėti, mokytis, o nieko nėra. Aš turiu už savo pinigus. Turi būti sukurta sistema“. Galima daryti išvadą, kad ŽIV tenkanti atsakomybė yra visos karjeros vystymo sistemos sukūrimas, apimantis, pirmiausia, vadovų paruošimą tinkamai karjeros komunikacijai, procesų išsigyrimimą, veiklų ir iniciatyvų parengimą. Visa tai sudaro darbuotojo karjeros vystymo paramos sistemą, tačiau pirminė iniciacijos ir intereso parodymo atsakomybė priklauso darbuotojui.

3.1.3. Psichologinio kontrakto vertinimo analizė

Viena iš kokybinio tyrimo klausimų kategorija apėmė psichologinio kontrakto reiškinių analizę. Šios kategorijos klausimų tikslas buvo - išsiaiškinti individų karjeros lūkesčių ir poreikių tendencijas organizacijų atžvilgiu ir darbdavių lūkesčius darbuotojų atžvilgiu. Nuo pat pirmųjų interviu su ekspertais metu pastebėta, kad pašnekovai, kalbėdami apie lūkesčius bei bendresnėmis temomis apie darbuotojų karjeras, linkę akcentuoti tokius aspektus kaip tęstinio grįžtamojo ryšio, asmeninio santykio, dialogo su darbuotoju kūrimo svarbą. Atsižvelgiant į šiuos pastebėjimus, tyrimo metu išskirta psichologinio kontrakto kategorija – karjeros komunikacija ir visų vėliau vykusių interviu metu ekspertams buvo užduodami susiję klausimai.

Karjeros komunikacija. Atkreiptinas dėmesys, kad visi žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai akcentavo karjeros komunikacijos dimensijos svarbą bei problematiką organizacinėje karjeros vystymo sistemoje. Ekspertas E1 atkreipia dėmesį, kad

nesusikalbėjimas ar prasti komunikavimo įgūdžiai gali tapti darbuotojų išėjimo iš darbo priežastimi: „Gaujami, kad žmonės išsine, nes nemato galimybių įmonėje, nors jų gal ir buvo. Manau, kad nubyra geri žmonės, kurių įmonė nenori prarasti, bet tiesiog per vėlav sužino, kad jeigu jam būtume pasiūlę kažkokią kitą poziciją jisai būtų likęs. Ir kartais žmogus pats nedrįsta pasakyti, gal vadovas nesugeba tinkamai klausimų užduoti“. Analogišką nuomonę pateikia ir ekspertas E2: „Pradėkime nuo galimybių, jų yra. Tik kur aš matau problemą, kad jos nėra iškomunikuojamos. Gali būti didelės organizacijos, na sakykime 1000 žmonių, tačiau atlikus darbuotojų nuomonės tyrimą, gali paaiškėti, kad darbuotojai nemato galimybių. Ir problema yra, kad vadovas nežino, o sužino tada, kai jis pateikia prašymą“. Kalbinti ekspertai tokius elementus kaip asmeninį ryšį su vadovu ir dialogą laiko svarbiais veiksniais, norint užkirsti kelią netikėtiems darbuotojų sprendimams išeiti iš darbo: „Mes vadovus visada skatiname formuoti tą tokį ryšį su darbuotoju, kad išėjimas iš darbo niekam čia nebūtų siurprizas, arba, tarkime, vadovas turi vilčių, ugdo jį aukštesnei savo rolei, o darbuotojas ateina sako – ne, aš einu dabar į kitą departamentą, kad nebūtų siurprizų, tai mes sakome, kad palaikytumėte nuolatinį ryšį“. Galima daryti išvadą, kad sklandi karjeros komunikacija yra svarbi prielaida karjeros lūkesčių išgryninimui ir potencialiam jų patenkinimui.

Karjeros komunikacijos šaltiniai. Analizuojant karjeros komunikacijos dimensiją, siekta išsiaiškinti pagrindinius karjeros komunikacijos šaltinius organizacinėje karjeros vystymo sistemoje, todėl ekspertų buvo klausama, kokiomis priemonėmis užtikrinama ir kas yra atsakingas už tai, kad su darbuotojais būtų aptariami jų karjeros lūkesčiai ir bendrai platesnės karjeros vystymo perspektyvos. Analizuojant interviu surinktą medžiagą darytina išvada, kad organizacijose derinamos formalios ir neformalios procedūros karjeros komunikacijos įgyvendinimo atžvilgiu. Organizacijose norima išsigryninti ir nustatyti tam tikrus standartus, taisykles siekiant, kad šis procesas būtų palaikomas organizacijoje. Prie formalų priskirtinos – veiklos aptarimo pokalbiai su tiesioginiais vadovais, kai yra aptariami karjeros klausimai ir darbuotojo lūkesčiai bei veiklos perspektyvos organizacijoje: „Įmonės linkę nustatyti tam tikrus standartus tam, kad padėtų kitiems vadovams, kuriems šitos temos nėra jaukios ir patogios. Nes, vėlg, vieni lyderiai tą turi iš savęs poreikį ugdyti žmones ir jiems nereikia jokių formulių, jie viską susidėlioja patys, kitiems tos temos nėra patogios ir juos, vėlg, struktūruoti ir sakyti ar turėjai kasmetinį pokalbį, sakys ne, neturėjau. Tada, vadinas, ta struktūra ji labai padeda. Priklauso nuo organizacijos pobūdžio, nuo brandos, kaip ilgai tiek procesai yra įgyvendinti. Galbūt to „trackinimo“ pradžioje jo reikės daugiau, kitas turėtų gautis natūraliau, lengviau“ (E9).

Vis dėlto dauguma ekspertų išsakė skeptišką nuomonę standartizuotų veiklos aptarimo pokalbių atžvilgiu, atkreipdami dėmesį į tai, kad tai yra per retai įgyvendinama praktika, kad būtų efektyvi. Ekspertas E8 pateikė tokią nuomonę: „Aš galiu taip teigti, aš neturiu vertinimo metiniais pokalbiais, kai yra išsklotinė ilga, aš tuo netikiu. Gal ne iš tos pusės, kad netikiu kaip įrankiu, bet netikiu, kad tai yra efektyvu, kad tai atliepia kaip mūsų žmonių psichologinius poreikius, tai, ko mums reikia, kad mes augtume ir būtume efektyvūs, nes tai per dideli laiko tarpai, kad tu galėtum kažką absorbuoti, tavo

grįžtamasis ryšys bus labai daug punktų“. Tokiai nuomonei pritarė ir kiti kalbinti ekspertai: „Tai mes, būdavo, kas pusę metų darome tokius kaip „performance evaluation“ ir būna papildomas klausimas, ar šitas žmogus nori būti „team leadu“, kada jis būtų pasiruošęs. Tai čia tokiam pirminiam informacijos surinkimui. Bet šita informacija kas pusę metų gali keistis, tai pas mus labai privalomi „ono-on-one“. Šiuo atžvilgiu ekspertai išsakė vieningą nuomonę, teigdami, kad organizacijose turėtų būti palaikomas ir vystomas nuolatinis ryšys su darbuotoju ir tą komunikaciją turėtų užtikrinti tiesioginis vadovas, pasitelkdamas mažiau formalius komunikacijos kanalus, tokius kaip individualūs susitikimai (angl. *one-on-one*). Šie individualūs susitikimai su vadovu leidžia palaikyti asmeninį ryšį su darbuotoju, pajauti, kuo jis gyvena, aptarti tarpusavio lūkesčius ir jų derinimo galimybes: „Kalbamasi tiesiog kaip žmogus su žmogumi, kaip tu jautiesi, kaip tave darbas ar įkvepia šiuo metu, ar motyvuoja, jeigu demotyvuoja kažką galime keisti, ir tiesiog va taip vyksta tas susikalibravimas“ (E3). Panašiai apie individualius susitikimus atsiliepė ir ekspertas E8: „Jo pagrindinis įrankis yra „one-on-one“, tu užmezgi santykį, nes santykis yra visa ko esmė norint, kad tai efektyviau būtų ir „on-on-one“ metu mes skatiname tęstinį grįžtamąjį ryšį“.

Ekspertų buvo prašoma patikslinti, kaip dažnai jų atstovaujamos organizacijose vyksta darbuotojo ir vadovo individualūs susitikimai, į kuriuos pagal poreikį įtraukiamas ir karjeros aspektas. Galima konstatuoti, kad šie susitikimai yra reguliarūs ir įmonės taiko tam tikras rekomendacijas, tačiau jų dažnumą nusprendžia abi pusės – vadovas per asmeninio ryšio kūrimą su darbuotoju turi nusistatyti tokių susitikimų poreikį individualiai. Ekspertas E10 pažymi: „Mes tokias iš organizacijos rekomendacijas turėti kas ketvirtį, pasižiūrėti, bet vėlgi tai yra rekomendacija tokia labiau bendra, gali vykti ir daug dažniau, „one on one“ yra normali įmonės praktika per kurią mes kalbiname, bet gali įvykti ir rečiau“. Panašią poziciją išsakė ir ekspertas E9: „Vieniems jo reikia mažiau, kitam daugiau kalbėtis. Turbūt reiktų kalbėtis su žmogumi ir klausti bei atrasti, kaip dažnai tam žmogui to reikia. Ir gali būti, kad su vienu reiks pasikalbėti vieną kartą į mėnesį, su kitu viskas sklandžiai vyksta, važiuoja, turi aiškią kryptį ir kas du mėnesius irgi puikiausiai veiks. Tai čia toksai nėra vieningos tendencijos, bet kad tas turi būti reguliaru tai tikrai taip“. Ekspertas E1 išsakė analogišką požiūrį: „Jis susitaria su žmogumi, nes vienam gali reikėti kas savaitę, nes jam reikia dėmesio, jis nori išsikalbėti, pakalbėti ir gali tai būti apie orą, apie šeimą, nebūtinai apie darbą, apie pomėgius. Kitam užtenka kas mėnesį pakalbėti, tai čia yra kuriamas asmeninis ryšys, ir sakyčiau link ko einama įmonėse – santykių kūrimas. Tu turi kaip vadovas pažinti savo žmones“.

Toliau analizuojant karjeros komunikacijos šaltinių organizacijose temą, paminėtinos ir kitos priemonės, kuriomis stengiamasi užtikrinti, kad darbuotojus pasiektų aktuali karjerai informacija. „Darbuotojai gali ateiti pasikonsultuoti apie augimą, tai gali viena kryptimi – su vadovu apie komandoje augimą ten į „team leado“ rolę ar panašiai, bet jeigu nori tokį platesnį paveikslą pamatyti, tai gali eiti ir pas gildijų vadovus ir tartis, kalbėtis“ (E8). „Mes kiekvienais metais sausio mėnesį darome tokį, kaip pasakyti, karjeros mėnesį – tai pradėdame nuo to, ar reikia turėti tikslus, ar reikia čia kažko siekti, kaip išsigrąžinti, ko aš noriu, kokios čia mano asmeninės savybės,

pasikviečiame dar ir išorės koki žmogų, kuris apie tai papasakoja ir tada taip siauriau siauriau, kad priename prie to, kad turime atsakingą asmenį – „talent supply chain“, kad va jis ir rūpinasi, kokia komanda, kad vidinis judėjimais, jeigu tu nori pasidomėti tai tikrai gali kreiptis į tą žmogų, jisai turi informaciją apie visas atviras pozicijas, apie įgūdžius, kurių reikia“. Ekspertas E9 teigė: „Mes galime kalbėti apie mentorius, apie koučerius, kurie gali būti visiškai vidiniai iš organizacijos, nes žinoma, kad tarkime mūsų apskaitos vadovas turi labai stiprius planavimo įgūdžius, jei čia darbuotojas „struglina“ ir turi tam tikrų problemų tai toks žmogus gali jį puikiai „mentorinti“, padėti susidėlioti prioritetus, padėti peržvelgti, kodėl ir iš kur kyla tos problemos ir tas vidinio ar galbūt išorinio mentoriaus ar koučerio turėjimas irgi šioje karjeros kelionėje labai padeda ir organizacijos tą pradėjo gana aktyviai naudoti ir įgyvendinti“. Darytina išvada, kad įmonėse stengiamasi užtikrinti karjeros komunikacijos sklaidą įvairiais kanalais, ar tai būtų specialūs renginiai, formalūs ar neformalūs mentoriai, ar karjeros konsultavimo funkciją teikiančios struktūros.

Kalbinti ekspertai be tiesioginės komunikacijos minėjo ir kitas įmonėje taikomas priemones, skirtas surinkti informaciją apie darbuotojų karjeros lūkesčius bei jų patenkinimo organizacijoje vertinimą. Ekspertas E1 šiame kontekste paminėjo įvairias darbuotojų apklausas: „HR daro „survey“, mes pvz., darom „pulse check“ kas mėnesį, mes tada įtraukiam – ar matai galimybę augti įmonėje, ar jauti, kad nuolat augi, tobulėjai įmonėje. Mes taip nuolat sekame darbuotojų pulsą, matom kuo gyvena, paprastai tariant, įmonės higiena. Turi būti kas mėnesį tokie pulse „check“ai“, top penki klausimai gali būti apie tai, kaip jie jaučiasi įmonėje, ar turi galimybes augti, tobulėti, ar juos tenkina „perk“ sistema, santykis su vadovais“. Tokiu būdu renkamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų apie įmonėje taikomas priemones: „bandome pasižiūrėti, kaip mums sekasi su „internal mobility“, kaip mums sekasi su karjeros planavimu, tai mes iš darbuotojų gauname grįžtamąjį ryšį ir grįžtame su tam tikrai pasitikrinimais, ar mes kaip organizacija suteikiame tas galimybes, ar mes kaip organizacija turime aiškius procesus, ar mes kaip organizacija nepaliekame darbuotojo karjeros“ (E10). Galima daryti išvadą, kad darbuotojo ir darbdavio pozityvaus santykio formavimas yra viena iš šiuolaikiškų organizacijų siekiamybė ir šiuo tikslu taikomos įvairios priemonės, skirtos fiksuoti tarpusavio lūkesčius ir jų išpildymą, apimant ir karjeros veiksnį.

Karjeros komunikaciją skatinantys veiksniai. Nuodugnai išanalizavus ekspertų pasisakymus karjeros komunikacijos tema, galima išskirti tam tikras problemines sritis bei veiksnius, įgalinančius sklandesnę karjeros komunikaciją:

- *vadovų edukavimas.* Tiesioginis vadovas yra pirminis komunikacijos šaltinis darbuotojų karjeros vystymo sistemoje, todėl karjeros komunikacijos kokybė didžia dalimi priklauso nuo vadovo pasirengimo užmegzti dialogą ir apskritai nuo to, kiek pats vadovas yra orientuotas į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą. „Tas pokalbis dažniausiai vyksta su tiesioginiu vadovu, tai pirmas žingsnis yra bet kokių atveju yra vadovų, lyderių ugdymas ir jų kompetencijų ugdymas, nes vėgi visų labai skirtingas pasiruošimas ir supratimas“ (E9). Ekspertai E2, E8 ir E9 pažymi, kad ŽI profesionalai yra atsakingi už vadovų parengimą tinkamai

- valdyti karjeros komunikaciją su darbuotojais, ugdant jų lyderystę, vystant atitinkamas kompetencijas, suteikiant rekomendacijas ir atitinkamus įrankius;
- *darbas su ribojančiais įsitikinimais.* Ekspertinio interviu analizės metu pastebėta, kad karjeros vystymo sistemos gyvybingumą gali sutrikdyti tam tikri jos dalyvių požiūrių ir nuostatų ribotumai. Tai susiję su vis dar giliai išsisknijusiu požiūriu, kad karjerą galima vystyti tik vertikalia kryptimi. Ekspertai E9, E5 ir E6 pažymi, kad horizontali karjera yra „vis dar stigmatizuojama“, todėl organizacijos turėtų investuoti į diskusijas su darbuotojais, apie tai, kad dabartiniame laikmetyje horizontali karjera ar karjera kompetencijų plotmėje yra ne mažiau aktualios nei tradicinis karjeros kelias. Akcentuojama, kad „žmonėms gali pritrūkti motyvacijos“ nematant hierarchinės karjeros galimybių organizacijoje, todėl reikalinga atvirai kalbėti ir edukuoti darbuotojus apie kintančią karjeros sampratą, parodytant kitas karjeros vystymo galimybes ir šių galimybių naudą asmeniniame karjeros kelyje. Prie ribojančių įsitikinimų galima priskirti ir neigiamą požiūrį į savanorišką vyresnių amžiaus darbuotojų perėjimą į žemesnes pareigas, traktuojant tai kaip karjeros regresą: „vadovai kurie ilgą laiką užėmė vadovaujamas pareigas ir jie nori grįžti atgal, bet kelias atgal yra labai sudėtingas, nes tai dažnai traktuojama, kaip kelias atgal ir kaip „downgrade“as“. Ir čia va organizacijoms reikia keisti požiūrį į kultūrą ir komunikaciją organizacijos viduje, kad žmonės dvidešimt metų pavadovavę komandai galėtų ramiai likus dešimt metų iki pensijos būti ten projektų vadovu ir dėl to džiaugtis“;
 - *darbuotojo asmeninės atsakomybės ir iniciatyvos skatinimas.* Dauguma kalbintų ekspertų akcentavo, kad organizacijos yra atsakingos už karjeros galimybių ir tinkamų sąlygų darbuotojų karjeroms vystyti suteikimą, tačiau patys darbuotojai turi prisiimti aktyvų vaidmenį savo karjeros konstravimo kelyje. Pažymėtina, kad karjeros sistemos gyvybingumui užtikrinti reikalinga, kad suinteresuoti karjera darbuotojai imtųsi aktyvių veiksmų formuodami karjerą, pradedant karjeros interesų ir tikslų išsigrininimu ir karjeros lūkesčių pasidalinimu su tiesioginiu vadovu. Atsižvelgiant į tai, organizacijose būtų prasminga skatinti darbuotojų karjeros sąmoningumą ir iniciatyvumą, pasitelkiant tiek į tai nukreiptą vadovo komunikaciją, tiek kitus komunikacijos šaltinius;
 - *atvirumo skatinimas.* Pažymėtina, kad siekiant užtikrinti sklandų karjeros vystymo sistemos funkcionavimą, reikalinga užtikrinti, kad karjeros komunikacija būtų skaidri ir pagrįsta atvirumu. Ekspertai E6 ir E9 akcentuoja, kad atvira diskusija apie realias karjeros realizavimo galimybes ir darbuotojo lūkesčio ir ambicijos išsiaiškinimas yra svarbūs aspektai nuo pat darbuotojo kelionės įmonėje pradžios, t. y., nuo darbo pokalbio. Lygiai taip pat ir visos darbuotojo kelionės įmonėje metu reikalinga palaikyti atvirą dialogą, aptariant darbuotojo karjeros aspiracijų derinimo galimybes su realiomis jų įgyvendinimo perspektyvomis organizacijoje. Manytina, kad atvira diskusija įgalintų karjeros vystymo sistemoje išvengti arba bent sumažinti sistemą išbalansuojančių įvykių, tokių kaip netikėti vertingų darbuotojų išėjimai, skaičių;

- *asmeninio ryšio kūrimas* - bene ryškiausia kryptis, išryškėjusi kalbanti su žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertais, link kurios einama konstruojant šiuolaikišką karjeros vystymo sistemą. Organizacijos yra linkusios nustatyti tam tikrus formalumus, standartus, kuriais remiantis vystoma darbuotojų karjera, tačiau šios organizacinės taisyklės tampa vis lankstesnės, priderintos prie individualių darbuotojų poreikių. Asmeninio ryšio formavimas su vadovais tampa tuo atspirties tašku, padedančiu darbuotojui ir vadovui susitarti dėl karjeros perspektyvų organizacijoje, apimant tiek pačių individualių susitikimo dažnio nustatymą, tiek personalizuotą mokymą, tiek kartais „individualizuoto karjeros kelio“ suplanavimą konkrečiam darbuotojui.

Darbuotojų lūkesčiai organizacijų atžvilgiu. Toliau vystant psichologinio kontrakto temą karjeros vystymo sistemoje, ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję su darbuotojų lūkesčių ir poreikių karjeros atžvilgiu tendencijomis. Daugumos ekspertų pastebėjimai apie bendras darbuotojų lūkesčių tendencijas patenka į šias tris lūkesčių kategorijas – lūkestis lankstumui, lūkestis įdomiam darbo turiniui ir individualumo poreikis. Pažymėtina, kad lūkestis lankstumui suvokiamas dvejopai, viena kryptis – tai jau tapusi daugiau norma nei privilegija – lankstus darbo grafikas bei darbo organizavimo forma. Antra lankstumo kryptis yra platesnė, ji apima ne tiek organizacijų teikiamas lanksčias darbo sąlygas, bet greičiau visapusišką karjeros vystymo sistemoje sprendimus priimančių žmonių požiūrio lankstumą. Lankstumo nuostata implikuoja tai, kad karjeros vystymo sistema turėtų būti gana fluidiška, t. y., kad pati struktūra turėtų būti adaptuojama prie individualių talentingų darbuotojų poreikių, o ne atvirkščiai.

11 lentelė. Darbuotojų lūkesčių tendencijų kategorijos

Lūkesčių tendencijų kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Lūkestis lankstumui	„Apie tą „flexibility“, pas mus tikrai dirba, kas iš kur nori, aišku mes vadovai norime, kad dirbtų daugiau iš ofiso, bet būna relokuojasi keliems mėnesiams kažkur, tikrai daug laisvės yra šitoje vietoje“ (E3). „Bendra tendencija neskirstant, tai vienas yra lankstumas. Aš lankstumą matau ne tai, kad čia darbas iš namų ar iš ofiso, ne apie tai. Man labiau lankstumas yra apie platesnį visų situacijų mąstymą. Neuždėjimą rėmų ant situacijos, kad ne šitam darbuotojui – ne, kad jis vadovu tai negali būti. Lankstumas yra pasižiūrėti, ar tie lūkesčiai galėtų būti atliepti ir neuždavinėti tų tokių kaip rėmų, nu kad štai šita kryptimi tikrai negalime judėti“ (E8).

Lūkesčių tendencijų kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Lūkestis įdomiam darbo turiniui	„Įdomus darbo turinys tikrai yra labai svarbu, tai iš esmės reiškia, kad aš galiu ir mokytis, ir tobulėti, ir realizuoti save, nes įdomus darbo turinys atspindi labai daug“ (E10). „Reikia pasiūlyti įvairovę tiems specialistams, įvairovę ne tik savo profesijos srityje, bet ir aplinkui, na pavyzdžiui galimybė pereiti į kitą skyrių arba prisidėti prie projektų, kur dalyvauja daug skyrių, tai va šitas yra vertinama tikrai žmonių ir darbdavių. Tai turbūt nori įvairovės, pvz., tarptautinių projektų, gal kokios stažuotės, nebūtinai visam laikui išvažiuoti, bet padirbti ten kur nors kokį pusmetį“ (E4).
Individualumo poreikis	„Iš darbuotojų yra tas ateinantis lūkestis praplėsti tą požiūrį ir kad suteiktų daugiau tų individualesnių galimybių, nes labai yra labai daug apribojimų ir gali neatitikti, nes mes vis labiau daromės tokie pasaulio piliečiai“ (E8). „Galvočiau, kad jie nori individualumo. Nes nebūtinai nori pokyčio kažkur, priklauso nuo žmogaus. Ir ko nori tai nori būti išklaudyti, išgirsti ir gauti tai, ko nori jisai“ (E4)

Šaltinis: parengta autorės

Kita gana ryški ekspertų minima bendra lūkesčių tendencija yra įdomus ir įvairus darbo turinys, kuris apima įvairius aspektus – tiek mokymosi, savirealizacijos ir tobulėjimo galimybes, tiek įvairias mobilumo galimybes. Trečia poreikių tendencija yra susijusi su individualių karjeros poreikių patenkinimo lūkesčiu organizacijoje. Manytina, kad šiame kontekste organizacinė karjeros vystymo sistema turėtų būti vis labiau orientuota į darbuotoją. Ekspertai atkreipia dėmesį, kad darbuotojai nebenori jaustis didelės sistemos sraigteliai, jie siekia būti išgirsti ir tikisi personalizuotų karjeros galimybių įvairiomis prasmėmis. Šiame kontekste paminėtinas ir asmeninio ryšio kūrimas su darbuotoju, įsigilinant į jo asmeninius karjeros siekius ir matant karjerą platesniame asmens gyvenimo kontekste: „Mes pradėjome matyti, kad tie žmonės, kurie ateina į ofisą jie iš tikrųjų turi aplinkinį gyvenimą ir aplinkinį pasaulį. Galbūt šiandien šio žmogaus šuo negaluoja, galbūt serga mama ir jisai tą mamą slaugo nuolat ir galbūt jam dabar reikia gyvenimo tam tikro „supporto“ kasdienybėje, galbūt pas jį įvyko kažkoks kritinis momentas, galbūt jis švenčia vestuves ir dėmesys nukrypęs kažkur tai, lygiai tas pats vyksta ir su karjeros planavimu. Mes einame per tam tikrus kalnelius ir tas nuolatinis pulso pajautimas, rankos laikymas ant peties jis yra svarbus“ (E9).

Lūkesčių kategorijos pagal grupes. Analizuojant darbuotojų lūkesčių temą pasitebima, kad kalbinti žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai kai kurias lūkesčių tendencijas linkę sieti su tam tikromis darbuotojų grupėmis. Dalis ekspertų mano, kad lūkesčiai darbdavio atžvilgiu skiriasi priklausomai nuo to, kokiame gyvenimo etape yra žmogus arba kokia jo darbo patirties trukmė. Kita dalis ekspertų tam tikrus lūkesčių būdingumus linksta sieti su skirtingomis darbuotojų kartomis. Ekspertas 1 ir ekspertas 5 akcentavo, kad tarp jaunesnės kartos atstovų pastebimi aukštesni lūkesčiai ir reikalavimai darbdavių atžvilgiu bei ryškesnė orientacija į individualius interesus:

„padaugėjo individualistų – tai yra žmonių, kuriems rūpi tik aš ir mano darbas, tai ką padarau aš, bet matome tą trūkumą, to kolektyviškumo, kad padaryt kažką dėl komandos, dėl bendro tikslo, daugiau koncentruojasi į save, į savęs auginimą, savo pasiekimus, aš tai sieju su tuo tokiu individualizmu, kad daugiau apie mane patį, ką man duosite, kokią aplinką suteiksite, kaip aš čia galėsiu tobulėti, ką aš galėsiu išmokti, ką aš, aš daugiau centre“. Panašiai apie jaunesnius darbuotojus atsiliepė ir E1: „Jie nenori to vadovo, kuris trenkia kumščiu, jie nori vadovo, kuris jais pasitiki, duoda projektų, labai dideli reikalavimai žmonei, bet labai maži reikalavimai sau asmeniškai. Aukšti reikalavimai ir „perksų“ sistema, ir tobulėjimo, ir vadovai „faini“ palaikantys, empatiški, supratingi, atlyginimas augtų vos ne kas mėnesį, duotų daug laisvės, daug galimybių visokių, hibridinis modelis“. Minėti ekspertai taip pat pažymėjo, kad jaunesnės kartos darbuotojai nėra linkę persidirbti ar įdėti papildomų pastangų nei to reikalauja jų darbo užduotys, jie tikisi supratingų ir empatiškų vadovų, atliepiančių jų karjeros aspiracijas bei atsižvelgiančių į platesnį jų karjeros kontekstą. Jaunoji karta ekspertų bendrai apibūdinama kaip mažiau proaktyvi, labiau orientuota į asmenines naudas, jai būdingas komandiškumo ir bendruomeniškumo trūkumas bei itin išreikštas poreikis laisvei, sunkiai pripažįsta apribojimus, autokratiškus vadovus, taisykles bei organizacijos hierarchiją.

Toliau, analizuojant jaunųjų kartų darbuotojams būdingas darbinės charakteristikas, ekspertai (E1, E6, E9) išskiria ir pozityvius aspektus, tokius, kaip gebėjimas greitai mokytis ir greitai adaptuotis, drąsa, grįžtamojo ryšio suteikimas, pasitikėjimas savimi. Analizuojant karjeros aspiracijas, atkreiptinas dėmesys, kad jaunesniems darbuotojams būdingas tam tikras nepastovumas, jie pasižymi didesniu karjeros mobilumu, kuris vadovų dažnai įvardijamas neloyalumu, bet minėti ekspertai tai linkę matyti kaip natūralią savęs paiešką. „Jie tikrai nieiško saugumo, jie tikrai neklausia ar šitas darbas man yra visam gyvenimui. Jie tikrai linkę daug drąsiau ir greičiau eiti į pokytį, priimti sprendimus – jeigu man netinka čia, mechiau po pusmečio ir einu kitur, nes nebeturi jie tokios baimės, kaip čia gyvenimo aprašymuose atrodys. Tai dabar tas visiškai neatspindi žmogaus lojalumo, tai atspindi jo vidinę paiešką, jo prasmės paiešką ir gerovės sau kūrimą. Tai niekaip nepasako, kad jis bus neloyalus žmonei. Čia yra turbūt tas esminis pokytis, kuris tikrai yra labai matomas ir visiškai akivaizdus su dabartine ir ateinančia karta“ (E9).

Vertinant aspiracijas karjeros krypties atžvilgiu, išryškėjo nevienareikšmiškos ekspertų nuomonės kalbant apie jaunesniųjų kartų darbuotojus. Ekspertai E5 ir E9 išskyrė, kad jauniems, tik į darbo rinką įžengusiems darbuotojams, būdinga karjerą suvokti per tradicinę sampratą su jai būdingais elementais, tokiais kaip didėjantis atlyginimas ir vadovaujamos pareigos. Kita vertus, ekspertas E6, atvirškščiau, akcentavo, kad „Z karta ir tūkstamčio karta nori mažiau turėti atsakomybės ir tų antpečių, jie iš tiesų lauko tas tendencijas, kad na jeigu tu nesi vadovas tai tu esi niekas“. Taip pat, pažymėtina, kad anot kai kurių ekspertų (E6 ir E9), vadinamajai Z kartai būdingas unikalus lūkestis – jų atliekamo darbo prasmingumas ir vertė. Ekspertas E9 pastebi, kad jie kelia klausimus apie tai, kokią vertą jų darbas sukuria žmonei ir ar žmonės bei jų pačių kuriama vertė dera su platesniais visuomenės interesais, ypatingai tvarumo ir

aplinkosaugos kontekste: „Vertė yra vienas iš esminių elementų, ką mes girdime. Be galo unikalus, be galo gražus tikslas ir kalbėdami su įmonėmis apie darbuotojo vertės pasiūlymą, pirmiausia visi pradeda galvoti na apie sveikatos draudimą, lankstus darbo grafikas, na šitie elementai. Iš tikrųjų tai – ką aš darysiu, kaip aš prisidėsiu prie įmonės vertės kūrimo ir apskritai prie socialinės visuomenės. Čia yra labai svarbus aspektas“. Ekspertas E6 taip pat akcentavo prasmės aspektą jaunųjų darbuotojų lūkesčių prioritetuose: „Jiems svarbiau darbe yra prasmė, jiems svarbiau darbe padaryti pokytį ir jie nesureikšmina ir nesuveda, kad tai yra tik vadovo rolėje tas įmanoma, t. y., turint poziciją, kuri skambėtų kaip „head of unit“ arba „team leader““.

Kiti kalbinti žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai (E4, E7, E9, E10) nelinkę lūkesčių sieti su amžiumi, bet greičiau su tam tikrais darbuotojų gyvenimo etapais ar situacijomis, ir su tose situacijose kylančiais iššūkiais, dėl kurių keičiasi ir patys lūkesčiai. Šiame kontekste ekspertai minėjo tokius lūkesčių diferenciatorius kaip šeimyninė padėtis, vaikų turėjimas ar vaikų amžius: „Nes pas mane yra komanda tikrai gana jauna pagal amžių, bet to paties amžiaus darbuotojai pvz., turi vaikų, o kiti neturi nei vaikų, nei antros pusės ir jų poreikiai yra visai kitokie. Tai čia net ne pagal amžių, o pagal gyvenimo etapą reiktų žiūrėti. Ir kaip tik gal žmonės paauginę vaikus, jie gali užsinorėti karjeros pokyčio į užsienį, nes jie tada jau gali. Galvoju čia mažiau reiktų skirstyti žmones pagal amžių, bet pagal situacijas“ (E4). Kitas lūkesčių skirtingumo rodiklis – tai darbuotojo darbo patirties trukmė. Ekspertai šioje vietoje išskiria ilgai organizacijoje dirbančius ir daug patirties profesinėje srityje turinčius darbuotojus, kurių lūkesčiai bei reikalavimai atlyginimo, projektų, darbo užduočių prasme yra aukštesni: „Jie daug uždirba, daug reikalavimų turi, daugiau lūkesčių ir pvz., negalim jam duoti vien įdomių projektų, nes kuo esi labiau „senioras“, tai tu nori daugiau iššūkių, daugiau projektų, galbūt kurti juos nuo pradžių“ (E1). Ekspertas E10 panašiai apibūdina ilgesnę patirtį turinčių darbuotojus ir jų lūkesčius, teigdamas, kad jie „labiau susifokusavę, susikoncentravę ir geriau žino, ko nori“. Iš kitos pusės, jaunesnieji specialistai ekspertų apibūdinami, kaip darbuotojai, kurie kelia žemesnius reikalavimus darbų ir projektų lygiui, yra labiau orientuoti į žinių kaupimą ir yra atviresni įvairioms darbo patirtims, kurias siūlo organizacijos: „Kai tu esi jaunas specialistas ar ateini į organizaciją įgauti patirties, tai tie lūkesčiai gali šiek tiek skirtis, nes tu nori daugiau imti, daugiau išmokti, daugiau gauti iš organizacijos ir tau visos užduotys įdomesnės“ (E10). Ekspertas E1 išsako analogišką nuomonę apie mažesnę patirtį turinčių darbuotojų lūkesčius: „„Juniorai“, „midai“ ateina daugiau dirbti, žinias kaupti, mokytis iš vyresniųjų, labiau patyrusių ir jų lūkesčiai projektams nėra tokie aukšti, nes nėra tų projektų kaip Space x, kad kurti raketas, kurti „super“ inovacijas“.

Organizacijų lūkesčiai darbuotojams. Išsiaiškinus esminius, ekspertų požiūriu, darbuotojams svarbius psichologinio kontrakto elementus, ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję su darbdavių lūkesčiais darbuotojų atžvilgiu. Darbdavių lūkesčių tendencijos pavaizduotos 12 lentelėje. Pagal ekspertų pasisakymų dažnį lūkesčiai buvo suskirstyti į grupes.

12 lentelė. Darbdavių lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu

Darbdavių lūkestis darbuotojų atžvilgiu	Iliustruojantys teiginiai	Paminėjimų dažnis tarp ekspertų
Darbštumas	„Visi vadovai nori, kad dirbtų komandoje darbuotojai, kurie padaro dalykus. Sugalvoja nesugalvoja, kažkas dalykų vis tiek prigalvoja, bet reikia juos įgyvendinti. Nes dabar idėjų generatorių, man tenka susidurti, yra labai daug, o kad padaryti dalykus iki galo tai dabar darosi vertybė“ (E4) Aš manau, kad mums patrauklūs yra darbštūs žmonės, taip gal aš įvardinčiau, nes čia reikia dirbti daug, reikia aišku mylėti šitą darbą <...> tikrai reikia, darbštumo, kantrybės, noro dirbti, tiesiog noro dirbt“ (E7).	2
Proaktyvumas, įsitraukimas, motyvacija	„<...>tai iš esmės vėl darbuotojų aktyvumas, įsitraukimas darbdaviui yra pats svarbiausias dalykas ir iš to daug kitų, iš esmės šitas yra svarbiausia (E10). „<...> pritrūksta tokio proaktyvumo, to „extra mile“ ėjimo, gal komandiškumo daugiau, mažiau individualizmo, daugiau, kad už komandą dirbtum. Kad kažką darytum dėl komandos“ (E1).	3
Lankstumas, adaptabilumas, gebėjimas greitai mokytis ir išbūti neapibrėžtume	„<...> lankstumas, prisitaikymas, tas adaptabilumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio, prie ateinančių pokyčių, nebijančių pokyčio, gebančių į juos reaguoti, juos atliepti ir greitai čia ir dabar juose laviruoti. <...>Tai yra ne tas lankstumas, kad jeigu reikės tu dirbsi viršvalandžius, nors tai gali būti tam tikru momentu irgi, bet labiau apie tai apie tą neišsigandimą, nepabėgimą, nebijoimą, tai yra noras gyventi tam tikrame nestabilume ir gebėjimas tame laviruoti. Nes stabilus dabar jau nieko nėra.“ (E9). „Turbūt kas vyrauja bendrai tai tas gebėjimas išbūti kartais neapibrėžtume, gebėjimas susiorientuoti“ (E6).	5
Vertybių atitikimas	„Ką organizacijos žiūri labiausiai, ar tas žmogus atitinka organizacijos vertybes, nes čia yra pagrindas ir rėmas, kaip organizacija vysto veiklą ir jeigu yra kažkokie nesutarimai, konfliktinės situacijos tai yra realiai mes kalbame apie elgsenas ir jos atspindi tas vertybes ir tada tampa aišku ar tai atitinka ar neatitinka ir ką mes su tuo darome“ (E2). „Koks yra mūsų šioje vietoje kaip ir susitartas konceptas - tai iš esmės mūsų įmonės vertybės, bet nėra vertybės, tai yra darbo principai, kuriais mes vadovujamės. Tai iš esmės šie principai yra inkorporuoti į visą darbuotojų „life cycle“, (E3).	2

Šaltinis: sudaryta autorės

Pora ekspertų minėjo, kad pagrindinis lūkestis darbuotojui yra jo pasirengimas dirbti, t. y., darbštumas. Apeliuojama į tai, kad dabartiniu metu suklestėjusi „kalbėjimo“ ir idėjų generavimo kultūra dažnai į antrą vietą nustumia tų idėjų įgyvendinimo svarbą. Ekspertai mini, kad jaučiamas darbščių, darbus iki galo atliekančių darbuotojų poreikis. Kita kalbintų ekspertų dar dažniau minima lūkesčių grupė - tai jų motyvacija, išitraukimas į darbą, proaktyvumas. Bendrai, šis lūkestis atspindi, kiek darbuotojas yra aktyvus, suinteresuotas darbu ir organizacijos interesais. Manytina, kad augančio individualizmo, orientavimosi daugiau į savo asmeninius nei organizacijos interesus kontekste šis darbdavių lūkestis darbuotojų atžvilgiu tampa itin aktualus.

Trečioji darbdavių lūkesčių grupė yra ypač aktuali šio disertacinio darbo kontekste. Žmogiškųjų išteklių ekspertai, kalbėdami apie šiandieniniame darbo laikmetyje patrauklų darbuotojo paveikslą, minėjo tokias charakteristikas kaip lankstumas, adaptabilumas, gebėjimas greitai mokytis, susigaudyti ir gebėti veikti neapibrėžtume. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų gebėjimas nepasimesti ir gerai jaustis tam tikro lygio neapibrėžtume ir nestabilume yra svarbūs dabartinio psichologinio kontrakto elementai.

Darbuotojų atitikimą organizacijų vertybėms, kaip svarbiausią lūkestį darbuotojui, labai aiškiai išskyrė du tyrime dalyvaujantys ekspertai (E2, E3). Jų manymu, vertybės įkūnija pagrindinius principus ir standartus, kuriais remiasi visa organizacijos veikla. Lygiai taip pat asmens vertybės suponuoja pasirinkimus ir elgseną įvairiose gyvenimiškose ir darbinėse situacijose, todėl, ekspertų manymu, vadovaujantis vertybių suderinamumu galima lengviau suvaldyti ir tarpusavio lūkesčius.

3.1.4. Talentų karjeros vystymo analizė

Vykdamt kokybinį tyrimą ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję su talentų karjera. Tuo tikslu ekspertai buvo klausiami apie talentų sampratą, talentų identifikavimo procesą ir talentų karjeros vystymo specifiką.

Talentų identifikavimas ir talentų karjeros vystymo specifika. Dauguma ekspertų pažymėjo, kad įprastai organizacijose egzistuoja darbuotojų reitingavimo sistema, kuri leidžia suskirstyti darbuotojus pagal jų veiklos rezultatus į tam tikras kategorijas, kurioms taikomos atitinkamos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Ekspertas E1, pristatydamas talentų identifikavimo procesą, teigė: „Kiekviena įmonė turi sau išsigryninti - vieni vadina A „player“, B „player“, C „player“ ir ką kiekvienas turi turėti, kokias kompetencijas. Kiekvienas vadovas turi gebėti įvardinti savo komandos A „player“ ar C „player“. Mes pvz., vadiname „superstars“, „good performers“, „low performers“, pas mus 4 lygiai. Tikimasi įmonėje turėti tarkime 5 proc. „superstars“, 10 proc. „high performers“. Sakoma, kad įmonėse yra 10 proc. „low performers“, 10 proc. žvaigždžių ir 80 proc. „average“ - tiesiog „good performeriai“. O talentai yra „superstars“ ir „high performeriai“. Panašią darbuotojų reitingavimo ir talentų identifikavimo sistemą pristatė ir ekspertas E3: „mes matome skaitinę išraišką, bet tai nėra, kad kažkur figūruotų, bet mums leidžia suskirstyti darbuotojus į tokias kategorijas, tai yra „superstars“, „high performers“, „steady performers“ ir „underperformers“. Kur šie dalykai po to

atsispindi? Iš esmės turime tokius kaip ir „action“ planus, kaip mes dirbame su kiekviena iš kategorijų“. Reitingų sistemos viršūnėje atsidūrę darbuotojai laikomi vertingiausiais žmogiškaisiais ištekliais – talentais. Pažymėtina, kad tokia tęstinė darbuotojų diferenciacija pagal kategorijas palieka galimybę gabiems ir motyvuotiems darbuotojams pakilti į aukštesnį lygį ir „tapti“ talentais.

Nors daugumoje kalbintų ekspertų atstovaujamosiose įmonėse yra nusistovėjusi praktika kategorizuoti darbuotojus pagal tam tikrus nustatytus kriterijus, pora ekspertų akcentavo, kad nebrėžia griežtų ribų, o teikdami karjeros vystymo praktikas remiasi individualia kiekvieno darbuotojo situacija, kuri apžvelgiama per individualius susitikimus su vadovu: „mes tokio reitingavimo neturime, kad va čia talentas, čia auginame, šito tokio mes neturime griežto. Iš esmės kaip tai vyksta, vėl mano minėti pokalbiai su darbuotojais, su kuriais vadovai šneka būtent apie tai, kaip darbuotojui sekasi, kokioje vietoje jis yra ir, iš esmės, tuo ir remiamės organizacijoje, pokalbiuose tas grįžtamasis ryšys, bet, tarkime, padėjimas į tam tikrą dėžutę, kad tu čia arba čia tai tokio nėra“.

Ekspertų nuomone, talentai yra ypatinga darbuotojų grupė, pasižyminti unikaliais sunkiai atkartojamais resursais, nepakeičiamais siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo – jie „visada atneša idėjas, kaip kažką gerinti, automatizuoti, padeda uždirbti pinigus, ir atvirkščiai, kuo įmonėje daugiau vidutiniokų, kuriems nerūpi įmonės augimas, tobulėjimas, gerinimas, inovacijos, tai tokia įmonė niekada neatskleis savo potencialo, kokie žmonės tokia įmonė“ (E1). Organizacijos yra suinteresuotos talentingų darbuotojų išlaikymu, todėl paprastai įdeda nemažai pastangų bei finansinių resursų jų vystymui. Talentai yra įtraukiami į talentų vystymo programas, orientuotas į šių darbuotojų visokeriopą tobulinimą ir potencialo plėtrą. Talentų karjeros aspektas čia ypatingai svarbus, todėl suprantama, kodėl gabių ir sunkiai pakeičiamų darbuotojų karjera tampa prioritetu kitų kategorijų darbuotojų karjeros vystymo atžvilgiu. Remiantis daugumos ekspertų nuomonėmis, galima pažymėti, kad nors į karjeros vystymo sistemą yra įtraukiami visi darbuotojai, tačiau talentams taikomas išskirtinis dėmesys, diferencijuojant ir individualizuojant karjeros vystymo galimybes ir kelius: „Jeigu visiems darbuotojams tą ką įvardinau – visi tie krepšeliai, tai dažniausiai A yra papildomi. Papildomai pasižiūrime, ką galėtume pridėti prie kiekvieno, gal jam reikia iššūkių, gal kažkokį papildomą projektą, mes jau analizuojame tuos talentus, dažniau mes nukreipiame akcentą vadovams, jiems dažnu atveju tokius atskirus planus, kaip juos galima būtų papildomai auginti“ (E8). Panašiai apie talentams skiriamą dėmesį atsiliepia ir ekspertas E3: „Su „high performeriais“, bent pastarąjį ketvirtį buvo padaryti „template“ dėl motyvacijos, kas juos motyvuoja, kokios užduotys jiems labiausiai patinka, kaip jie nori progresuoti savo karjeroje. Ir tikrai labai atsižvelgiame į jų norus, jeigu jie pvz., leidžiame akademiją ar koučingo galimybę, kuri žmogui kainuoja du tūkstančiai ir tu „koučinius“ su pasaulio koučiais iš bet kokios šalies tai tas būna superstauri arba high performeriu“.

Talentų samprata. Nagrinėjant interviu dalyvių pasisakymus apie talentų karjeros vystymą, galima išskirti dvi ekspertų minimas talentų sampratas – talentai, kaip potencialūs lyderiai, ir talentai, savo srities žinovai. Ekspertas E5 teigia: „Talentus esame suskirstę, nes vieni talentai yra atrenkami pagal „nine box grid“ sistemą, tuos būsimus

vadovus, tai yra tokia labai tikslinga grupė žmonių, tai tie talentai turi turėti tam tikras ir asmenines savybes ir aišku norą mokintis, tobulėti, dirbti su žmonėmis. Tai tas yra „succession planning“ – mūsų talentai būsime ateities vadovai. Kiti talentai tai, vėlgi, yra tie žmonės, kurie dirba su techniniais dalykais, tai yra talentai, kurie pradeda nuo operacijų, paprastų užduočių ir kai vadovas įžiūri tą talentą ir nukreipia jį į tas technines komandas ir ten jisai išauga kaip puikus specialistas, tai čia vėlgi būtų talentas, toks techninės pusės talentas“. Dalis organizacijų talentų kontingente esančių darbuotojų, turinčių tam potencialą bei motyvaciją, rengiami užimti kritinės svarbos vadovaujamas roles įmonėje. Taikant pareigų perėmimo procesą šiems talentams yra skiriamas išskirtinis dėmesys, akcentuojant ugdymą orientuotą į lyderystės kompetencijos stiprinimą. Tokiu būdu ruošiami dirva šių talentingų žmonių vertikaliam karjeros keliui. Tokį karjeros kelią galima sieti su tradicine karjeros samprata.

Tačiau reikalinga pabrėžti, kad ekspertai netapatina talentų sampratos tik su vadovo ar lyderio pozicija. Į talentų kontingentą pakliūna ir tie darbuotojai, kurie demonstruoja išskirtinius darbo rezultatus savo srityje, tačiau neturi poreikio siekti hierarchinės karjeros. Ekspertų nuomone, organizacijose yra reikalinga užtikrinti šių darbuotojų visokeriopą tobulėjimą, suteikiant įvairias darbinės patirtis, pasitarnaujančias jų karjeros plėtrai. Iš kalbintų ekspertų pasisakymų galima taip pat daryti išvadą, kad vyrauja įtraukiantis požiūris į talentų vystymą. Nors talentams suteikiama daugiau išskirtinių karjeros vystymo ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo galimybių bei praktikų, tačiau kiti organizacijų darbuotojai taip pat yra ugdomi ir tobulinami pagal individualius tikslus ir visi turi, daugiau mažiau, vienodas galimybes patekti į talentų kontingentą, jeigu tik demonstruoja pakankamą motyvaciją ir kompetenciją.

Interviu metu kai kurie ekspertai dalinosi savo įžvalgomis apie tai, kokiomis bendromis charakteristikomis pasižymi talentai. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame kontekste nebuvo įtraukiama specifinei sričiai reikalingi bruožai, tačiau bendro pobūdžio asmeniniai resursai. Tarp dažniausiai minimų talentų sąvokai priskirtinų asmeninių savybių yra šios:

- Papildomų pastangų įdėjimas – „ekstra“ mylios žengimas. Ekspertai (E1, E6, E9) atkreipė dėmesį, kad talentai yra tie darbuotojai, kurie „yra lankstūs priimti daugiau atsakomybės, nebijo savęs išbandyti skirtinguose projektuose, nebijo dirbti tuo vadinamuoju „agile“ principu“, „nori daryti daugiau“.
- Smalsumas, siekis tobulėti ir mokytis. Ekspertų (E1, E4, E6, E9) manymu, talentai pasižymi stipria motyvacija mokytis ir tobulėti. Ekspertas E9 teigia: „Mes labiau linkę talentus organizacijoje matuoti pagal tai, kiek žmogus nori mokytis, kiek jis pasirengęs duoti organizacijai, kiek jis suinteresuotas augti, siekti ir tobulėti“.
- Lankstumas, universalumas. Ekspertų E6 ir E9 manymu, talentai yra universalūs, gebantys atsiskleisti įvairiose darbinėse rolėse – „talentas yra tas žmogus, kuris praėjus metam dviem trimis metam, sparčiai besimokydamas gali užimti vis kitą poziciją, tas žmogaus lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti, gebėjimas būti šiandien apskaitoje, o rytoj „operational“ kažkokoje pozicijoje“.

- Nestabilumo ir neapibrėžtumo priėmimas. Ekspertas E9 akcentuoja, kad talentingi darbuotojai „nebijo pokyčių, neužtikrintumo ir nestabilumo“.
- Platus mąstymas. Ekspertų manymu, talentams būdingas gebėjimas „žinias pritaikyti plačiau, ne tik savo siauroje kasdienėje veikloje“, jie „sugeba pamatyti platesnį vaizdą“, „pastebėti tendencijas“, „atnešti idėjas“, „turėti bendrą suvokimą“. Šią talentams būdingą savybę akcentavo dauguma kalbintų ekspertų.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

3.2.1. Karjeros siekių pobūdis ir atsakomybės priskyrimas už karjeros vystymą

Šiame skyrelyje pateikti kiekybinio tyrimo analizės rezultatai, atskleidžiantys tyrimo dalyvių norą siekti karjeros bei karjeros siekių pobūdžius. Karjeros siekių pobūdis atskleidžia tai, kokiomis karjeros sampratomis vadovaujasi asmenys plėtodami savo karjeros kelią. Taip pat šioje disertacijos dalyje analizuojama, kokiam karjeros vystymo subjektui, respondentų nuomone, priskirtina karjeros vystymo atsakomybė. Tai yra itin svarbus aspektas karjeros vystymo sistemoje, nes jis parodo asmens įsivaizdavimą apie tai, kas turėtų imtis aktyvių veiksmų siekiant, kad darbuotojo karjeros siekiai būtų patenkinami.

Pirmiausia, buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių karjeros siekius ir vyraujančius karjeros siekių pobūdžius. Tuo tikslu tyrimo dalyvių buvo klausama, ar jie siekia arba norėtų siekti karjeros bei kokios karjeros jie pageidautų. Surinkti duomenys atskleidžia, kad 83 % (251) tyrime dalyvavusių asmenų teigė turintys karjeros siekių, atitinkamai mažiau nei penktadalis (17 %) dalyvių teigė nesiekiantys ir/arba nenorintys siekti karjeros.

Tų respondentų, kurie nurodė suinteresuotumą karjera, buvo klausama apie karjeros pobūdžio preferencijas. Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis galima konstatuoti, kad tarp respondentų vyrauja vertikalios karjeros siekiai, kiek mažiau nei pusė suinteresuotų karjera respondentų (43%) išreiškė norą tradicinei hierarchinei karjerai. Kone dvigubai mažiau karjeros siekiančių respondentų (24%) pageidauja horizontalios karjeros. Tokia pati respondentų dalis dar nėra apsisprendusi dėl siektinos karjeros krypties, o 9% respondentų teigė norintys tiek vertikalios, tiek horizontalios karjeros. Taigi, galima teigti, kad tirtoje imtyje dominuoja tradicinės karjeros samprata bei tokios karjeros krypties siekiai.

13 lentelė. Karjeros siekių pobūdžio pasiskirstymas

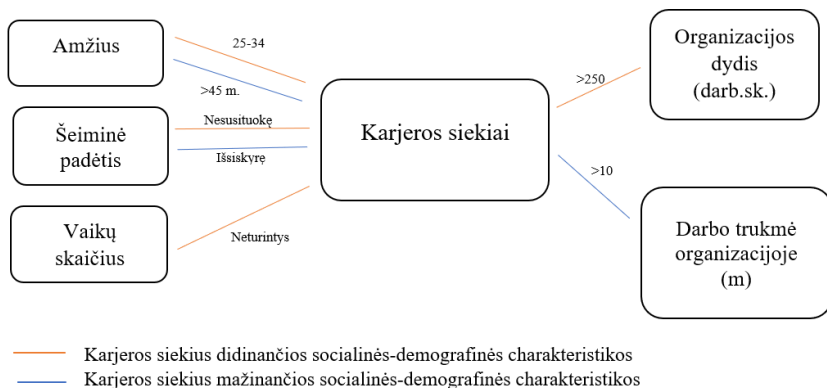
Karjeros siekių pobūdis	Respondentų skaičius	Procentai
Vertikali karjera	108	43
Horizontali karjera	60	24

Karjeros siekių pobūdis	Respondentų skaičius	Procentai
Vertikali ir horizontali	23	9
Turi siekių, bet neapsisprendė, kokios karjeros norėtų	60	24
Iš viso	251	100

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitas žingsnis kiekybinio tyrimo analizėje buvo patikrinti, ar karjeros siekių pobūdį galima paaiškinti respondentus apibūdinančių veiksnių skirtumais. Paaiškėjo, kad tai, ar asmuo yra linkęs karjeros aspiracijas sieti su vertikalia ar horizontalia kryptimi, nepriklauso nuo asmens lyties, amžiaus, išsilavinimo, pareigų ar organizacijos dydžio, darbo trukmės organizacijoje ar darbo organizavimo formos. Tuomet tyrime analizuota, ar bendrai noras siekti karjeros priklauso nuo minėtų veiksnių. Paaiškėjo, kad tiek vyrai, tiek moterys pasižymi panašiu noru siekti karjeros lygiu ($p > 0,05$). Karjeros aspiracijos nepriklauso ir nuo respondentų išsilavinimo ($p > 0,05$). Vis dėlto, kaip rodo analizės rezultatai, egzistuoja tam tikri skirtumai priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, šeiminės padėties, vaikų turėjimo, organizacijos dydžio, ir darbo trukmės.

Išsiaiškinta, kad respondentų amžius turi įtakos jų karjeros ambicijoms. Pirminė analizė atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp abiejų veiksnių $\chi^2 = 26,850$, $p < 0,001$ (3 priedas). Respondentai, priklausantys 25 – 34 metų grupei, labiausiai linkę siekti karjeros. Šioje grupėje 93 proc. respondentų teigė siekiantys arba norintys siekti karjeros. Tuo tarpu 45-54 metų amžiaus respondentų grupėje karjeros siekių lygis reikšmingai sumažėja. Tik 46 proc. šios grupės darbuotojų siekia arba yra pasiryžę siekti karjeros. Vyriausiųjų tyrimo dalyvių tarpe karjeros aspiracijos dar labiau mažėja ir tik 46 proc. tyrimo dalyvių yra suinteresuoti karjera.



12 pav. Socialinių-demografinių charakteristikų poveikis karjeros siekiams (sudaryta autorės)

Tyrimė taip pat norėta atskleisti, ar respondentų šeiminė padėtis turi įtakos jų karjeros norams (3 priedas). Nustatyta, kad suinteresuotumui karjera įtakos turi asmens

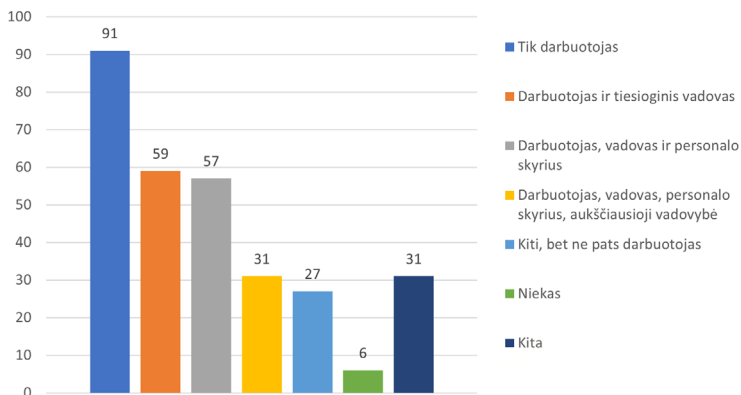
šeimyninė padėties ($\chi^2 = 14,178$, $p = 0,007$). Šioje vietoje išsiskyrė išsituokusiųjų respondentų grupė – norą siekti karjeros išsakė tik 66 % šios grupės respondentų ir tai yra mažiausias procentas lyginant su respondentais, priklausantiems kitoms šeimyninės padėties grupėms. Nevedusiųjų ir netekėjusiųjų asmenų grupė išsiskiria kaip stipriausiai karjeros pageidaujanti respondentų grupė, kurioje net 93 proc. asmenų nori arba jau siekia karjeros.

Taip pat buvo tiriamas vaikų (ne)turėjimo veiksnys vertinant karjeros siekius. Pirminė analizė atskleidė, kad tarp abiejų veiksnių egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ($\chi^2 = 9,345$, $p = 0,024$). Atlikus post-hoc testą paaiškėjo, kad vaikų neturintys respondentai reikšmingai labiau suinteresuoti karjera nei vaikų turintys, nepriklausomai nuo vaikų skaičiaus. Net 89 proc. tyrime dalyvavusių ir vaikų neturinčių respondentų norėtų siekti arba siekia karjeros.

Lyginant karjeros siekius pagal organizacijos dydį nustatyta, kad tarp abiejų veiksnių egzistuoja ryšys ($\chi^2 = 7,706$, $p = 0,021$). Atlikus post-hoc testą, paaiškėjo, kad tyrimo dalyviai, dirbantys didelėse įmonėse (>250) yra reikšmingai labiau suinteresuoti karjera nei tyrimo dalyviai, dirbantys mažesnėse organizacijose (3 priedas). 89 proc. didelių įmonių darbuotojų teigė norintys arba siekiantys karjeros.

Taip pat analizuota, ar darbuotojo darbo trukmė įmonėje turi įtakos jo karjeros siekiams. Nustatyta, kad daugiau nei 10 metų dirbančių darbuotojų grupėje ženkliai mažėja karjeros aspiracijos, tik apie 62 % respondentų yra suinteresuoti siekti karjeros. Gali būti, kad ilgiausiai dirbantys asmenys jau yra pasiekę savo karjeros tikslus ir todėl laikui bėgant šios aspiracijos mažėja. Apibendrintas karjeros siekių pasiskirstymas socialinėse-demografinėse respondentų grupėse pavaizduotas 12 paveiksle.

Kitame analizės etape norėta išsiaiškinti, kaip, respondentų manymu, turėtų būti paskirstyta atsakomybė už karjeros vystymą. Atsakant į klausimą buvo galima pasirinkti tarp keleto karjeros vystymo subjektų. Nustatyta, kad dauguma respondentų (90%) mano, kad atsakomybės dalis tenka ir pačiam darbuotojui. Kaip matyti 13 paveiksle, beveik trečdalis (N=91) visų respondentų prisiima absoliučią atsakomybę už savo karjerą ir nemano, kad atsakomybė turėtų būti pasidalyta su kitais organizacijai atstovaujančiais subjektais. Beveik penktadalis (N=59) darbuotojų mano, kad atsakomybė turėtų dalintis su tiesioginiu vadovu. Panaši dalis apklaustųjų (N=57) galvoja, kad karjeros vystymu turėtų užsiimti patys darbuotojai, jų vadovai ir personalo skyrius. Dešimtadalis (N=31) respondentų mano, kad atsakomybė už darbuotojo karjerą turėtų būti paskirstyta tarp darbuotojo, vadovo, personalo skyriaus ir aukščiausiosios vadovybės. Iš esmės šie rezultatai parodo, kad tyrime dalyvavę asmenys vadovaujasi šiuolaikiškomis karjeros nuostatomis, kai svarbiausia atsakomybė yra priskirtina pačiam darbuotojui arba pasidalinama su kitais karjeros vystymo subjektais. Tik pakankamai maža dalis respondentų (N=27) nesijaučia atsakingi už savo karjerą.



13 pav. Atsakomybės už karjeros vystymą pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Taip pat buvo siekiama nustatyti, ar respondentų lytis, amžius, darbo trukmė, organizacijos dydis, išsilavinimas, užimamos pareigos bei darbo organizavimo modelis turi įtakos tam, kaip suvokiama karjeros atsakomybė. Atlikus analizę paaiškėjo, kad tik respondentų lytis sąlygoja karjeros atsakomybės suvokimo skirtumus (14 lentelė).

14 lentelė. Atsakomybės už karjeros vystymą priskyrimo pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų

Atsakomybės už karjeros vystymą paskirstymas	Lytis (proc.)		p
	Vyrai	Moterys	
Tik darbuotojas	48	29	<0,001
Darbuotojas ir tiesioginis vadovas	25	23	0,8
Darbuotojas, vadovas, personalo skyrius	9	27	<0,001
Darbuotojas, vadovas, personalo skyrius, aukščiausioji organizacijos vadovybė	12	11	0,8
Kiti, bet ne pats darbuotojas	6	9	0,4

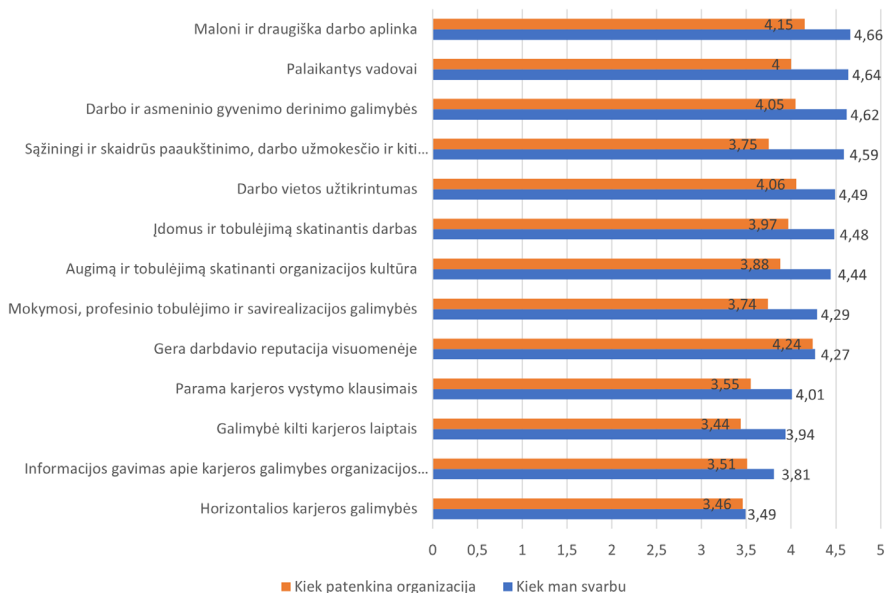
Šaltinis: sudaryta autorės

Beveik pusė (48%) vyrų yra linkę prisiimti absoliučią atsakomybę už savo karjerą, kai tuo tarpu moterų tarpe tik beveik trečdalis (29 %) mano, kad tai yra tik jų atsakomybė ($p < 0,001$). Moterys linkusios manyti, kad atsakomybė už karjeros vystymą turi būti pasidalinta tarp karjeros vystymo subjektų: beveik trečdalis (27 %) moterų mano, kad atsakomybe turėtų pasidalinti darbuotojas, tiesioginis vadovas ir personalo skyrius. Atitinkamai tik 9 proc. vyrų sutinka su tokia nuomone. Apskritai, vyrai yra linkę atsakomybę už karjeros vystymą, pirmiausia, priskirti patiems darbuotojams, kiek mažiau - tiesioginiams vadovams, o moterys mano, kad atsakomybę turėtų dalytis įvairūs organizacijos karjeros vystymo subjektai.

3.2.2. Psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas

Karjeros vystymo sistemos funkcionavimas reikšmingai priklauso nuo to, kaip darbuotojai vertina organizacijos galimybes patenkinti jų asmeninius karjeros lūkesčius. Darbuotojai apmąsto ir vertina įvairius karjeros vystymo sistemos aspektus, tiek pačias karjeros realizavimo galimybes organizacijoje, tiek teikiamą paramą karjeros vystymui, tiek platesnės karjeros vystymo aplinkos aspektus. Savo ruožtu šie darbuotojų lūkesčių (ne)patenkinimo vertinimai formuoja jų požiūrius į darbo santykius bei turi įtakos darbuotojų elgsenai.

Analizuojant bendrą tyrimo analizuojamų lūkesčių asmeninę svarbą bei tai, kaip lūkesčius patenkina organizacija, galima konstatuoti, kad karjeros lūkesčiai nėra iki galo patenkiami – bendras asmeniškai svarbių lūkesčių vidurkis – 4,3, o jų patenkinimo organizacijoje vidurkis – 3,8. Tyrimo buvo analizuojami konkretūs psichologinio kontrakto elementai – lūkesčiai, susiję su karjeros realizavimo galimybėmis bei karjeros vystymo aplinka. 14 paveiksle pavaizduoti analizuotų lūkesčių vertinimo vidurkiai: kiek lūkestis svarbus respondentui ir kaip šį lūkestį, respondentų nuomone, patenkina organizacija. Lūkesčių sąrašo viršuje išdėstyti svarbiausi asmeniniai lūkesčiai, atitinkamai apačioje – mažiausiai balų surinkę asmeniniai lūkesčiai. Kaip matyti, tyrimo dalyvavusiems asmenims itin svarbi maloni ir draugiška darbinė atmosfera, vadovų palaikymas bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės. Asmeninių lūkesčių prioritetų viduryje atsisdūrė poreikis įdomiam darbui bei organizacijų teikiamoms mokymosi, profesinio tobulėjimo galimybėms bei tai skatinančiai kultūrai. Kaip mažiau svarbūs aspektai nurodyti realios karjeros realizavimo galimybės organizacijoje, kaip vertikali ar horizontali karjera. Įdomu tai, kad galimybė keisti pareigas (horizontali karjera) atsisdūrė asmeninių lūkesčių sąrašo apačioje. Galima daryti prielaidą, kad horizontali karjera vis dar nėra suvokiama kaip galima karjeros vystymo kryptis arba yra vertinama kaip mažiau aktuali. Paminėtina ir tai, kad vertikali karjera yra vertinama labiau nei horizontali, todėl galima teigti, kad tirtoje respondentų imtyje dominuoja tradicinės karjeros aspiracijos.



14 pav. Karjeros lūkesčių vertinimas (sudaryta autorės)

Kitame analizės etape siekta išsiaiškinti, koku mastu respondentams asmeniškai svarbius karjeros lūkesčius (ne)patenkina organizacija. Tuo tikslu buvo apskaičiuoti skirtumai tarp asmeninių lūkesčių ir jų patenkinimo organizacijoje reikšmės. Didesnė reikšmė reiškia didesnį lūkesčių patenkinimo atotrūkį. Lentelėje (15 lent.) respondentų lūkesčiai suskirstyti pagal asmeninę svarbą – nuo svarbiausių iki mažiausiai reikšmingų. Kaip matyti pagal apskaičiuotą skirtumą, vieni reikšmingiausių ir mažiausiai organizacijoje patenkinamų lūkesčių yra sąžiningi ir skaidrūs paaugstinimo, užmokesčio ir kiti personalo valdymo procesai. Vadovų palaikymas, darbo užtikrintumas bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas yra taip pat reikšmingi, tačiau nepakankamai organizacijose patenkinami aspektai. Kita vertus, paaiškėjo, kad darbuotojų lūkesčiai darbdavio reputacijai, karjeros informacijai ir horizontalioms karjeros galimybėms yra pakankama gerai išpildomi, nes apskaičiuotų skirtumų reikšmės yra pačios mažiausios.

15 lentelė. Svarbiausi ir organizacijoje mažiausiai patenkinami darbuotojų karjeros lūkesčiai

Lūkestis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Skirtumas (kiek svarbu asmeniškai ir kiek organizacija išpildo)
Maloni ir draugiška aplinka	4,66	0,653	0,51
Palaikantys vadovai	4,64	0,683	0,64
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės	4,62	0,701	0,57
Sąžiningi ir skaidrūs paauskštinimo, darbo užmokesčio ir kt. personalo valdymo procesai	4,59	0,742	0,84
Darbo vietos užtikrintumas	4,49	0,691	0,57
Įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas	4,48	0,747	0,51
Augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra	4,44	0,788	0,56
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės	4,29	0,857	0,55
Gera darbdavio reputacija visuomenėje	4,27	0,857	0,03
Parama karjeros vystymo klausimais	4,01	0,992	0,46
Paauskštinimo galimybės	3,94	1,114	0,5
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijoje	3,81	1,146	0,3
Horizontalios karjeros galimybės	3,49	1,192	0,03

Šaltinis: sudaryta autorės

Aptarta analizė leido susipažinti su tyrimo dalyvių karjeros lūkesčių hierarchija bei tai, kaip dalyviai vertino savo darbovietes šių lūkesčių patenkinimo požiūriu. Kitame lūkesčių analizės etape buvo siekiama išsiaiškinti, ar psichologinis kontraktas, t. y., jį sudarantys asmeniniai lūkesčiai ir supratimas apie jų patenkinimą yra vienodai vertinamas įvairiose darbuotojų grupėse.

Visi respondentų asmeniniai karjeros lūkesčiai ir lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai buvo analizuojami skirtingose darbuotojų grupėse. Pirmiausia gilinamasi į tai, kaip lūkesčiai varijuoja priklausomai nuo to, ar asmuo yra suinteresuotas

siekti karjeros ar ne (16 lentelė). Kaip ir buvo tikėtasi, siekiančių karjeros asmenų lūkesčiai yra aukštesni nei tų, kurie nesiekia arba nenori siekti karjeros. Siekiantieji karjeros yra labiau suinteresuoti vertikalios bei horizontalios karjeros galimybėmis, jiems svarbiau gauti informaciją apie karjeros galimybes organizacijos viduje bei paramą karjeros vystymo klausimais, jie turi aukštesnius lūkesčius įdomiam ir tobulėjimą skatinančiam darbui, tobulėjimą skatinančiai organizacijos kultūrai bei mokymosi ir savirealizacijos galimybėms organizacijoje.

16 lentelė. *Asmeninių karjeros lūkesčių svarbos vertinimo skirtumai siekiančių ir nesiekiančių karjeros grupėse*

Asmeniniai karjeros lūkesčiai	Ar siekiate karjeros?	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Paaukštinimo galimybės	Taip	251	167,35	2037,500	<0,0001
	Ne	51	66,25		
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje	Taip	251	161,04	3616,000	<0,0001
	Ne	51	97,82		
Horizontali karjera	Taip	251	158,71	4198,000	<0,0001
	Ne	51	112,03		
Įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas	Taip	251	158,19	4326,500	<0,0001
	Ne	51	112,03		
Augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra	Taip	251	156,98	4631,000	0,001
	Ne	51	118,12		
Parama karjeros vystymo klausimais	Taip	251	155,44	5014,000	0,020
	Ne	51	125,78		
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybė	Taip	251	156,59	47228,000	0,003
	Ne	51	120,06		

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant, ar karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai priklauso nuo to ar asmuo turi karjeros siekių ar ne, paaiškėjo, kad abi grupės panašiai vertina savo darbovietes šiuo atžvilgiu. Išryškėjo tik vienas skirtumas – siekiantieji karjeros pasigenda daugiau galimybių keisti pareigas organizacijos viduje, taigi, horizontalios karjeros lūkestis nėra iki galo patenkinamas (17 lentelė).

17 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimo skirtumai priklausomai nuo karjeros siekių

Konstruktas	Ar siekiate karjeros?	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Galimybė keisti pareigas organizacijos viduje (horizontali karjera)	Taip	251	155,08	5105,000	0,035
	Ne	51	127,60		

Šaltinis: sudaryta autorės

Visi respondentų asmeniniai karjeros lūkesčiai ir lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai buvo analizuojami pagal lytį, siekiant nustatyti, ar vyrams ir moterims vienodai svarbūs nagrinėti psichologinio kontrakto elementai. Nors dauguma tyrime analizuotų karjeros lūkesčių tiek vyrams, tiek moterims buvo vienodai svarbūs, vis dėlto tokie lūkesčiai kaip horizontali karjera, parama karjeros klausimais ir darbo bei asmeninio gyvenimo derinimo galimybės svarba lyčių atžvilgiu nevienoda ($p < 0,05$). Moterys labiau pageidauja horizontalios karjeros galimybių organizacijoje, joms svarbiau parama karjeros vystymo klausimais bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės (18 lentelė).

18 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių vertinimo svarba pagal lytį

Karjeros lūkestis	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Galimybė keisti pareigas organizacijoje įgyjant skirtingų kompetencijų (horizontali karjera)	Vyrai	80	125,16	6634,000	0,003
	Moterys	222	158,62		
Parama karjeros vystymo klausimais	Vyrai	80	125,13	6632,000	0,002
	Moterys	222	158,63		
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės	Vyrai	80	125,48	6659,000	<0,001
	Moterys	222	158,63		

Šaltinis: sudaryta autorės

Kita vertus, nors moterims yra aktualesni asmeninio ir darbinio gyvenimo derinimo klausimai bei galimybė keisti pareigas įmonėje ir karjeros parama, panašu, kad organizacijos panašiai patenkina šiuos poreikius, nes reikšmingų skirtumų tarp vertinimų vyrų ir moterų tarpe nenustatyta. Tačiau moterys jaučia didesnę vadovų palaikymo trūkumą nei vyrai (19 lentelė). Taigi, galima daryti išvadą, kad moterys yra šiek tiek reiklesnės kai kurių karjeros vystymo aspektų atžvilgiu ir jos tikisi daugiau paramos iš tiesioginio vadovo.

19 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje skirtumai pagal lytį

Karjeros lūkestis	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Palaikantys vadovai	Vyrai	80	168,06	7156,500	0,025
	Moterys	222	143,74		

Šaltinis: sudaryta autorės

Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai buvo nagrinėjami ir amžiaus grupėse (20 lentelė). Vertikalios karjeros siekiai tarp jaunesnių darbuotojų (18-24 m., $p=0,013$ ir 25-33 m., $p=0,01$) yra reikšmingai aukštesni lyginant juos su vyresniais. Tyrimo dalyviai iš 25 – 34 metų amžiaus grupės išsiskyrė iš vyresniųjų amžiaus grupių (35-44 m., $p=0,02$; 45-54 m. $p=0,007$; >55 m., $p=0,001$), kaip turintys aukščiausius lūkesčius paaukštinimui. Pažymėtina, kad jauniausi respondentai (18-24 m., $p=0,013$) taip pat pasižymi aukštesniais vertikalios karjeros lūkesčiais, lyginant juos su vyriausiais tyrime dalyvavusiais asmenimis.

20 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal amžių

Karjeros lūkestis	Amžiaus grupės	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Paaukštinimo galimybės	18-24	39	163,85	30,060	$<0,0001$
	25-34	108	177,32		
	35-44	115	135,65		
	45-54	29	117,41		
	>55	11	73,73		
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje	18-24	39	156,20	10,898	$p=0,028$
	25-34	108	168,83		
	35-44	115	136,68		
	45-54	29	122,80		
	>55	11	140,23		
Darbo vietos užtikrintumas	18-24	39	165,45	9,840	$p=0,043$
	25-34	108	151,26		
	35-44	115	155,89		
	45-54	29	115,28		
	>55	11	119,23		

Šaltinis: sudaryta autorės

Amžius, kaip karjeros lūkesčių diferenciatorius, atsiskleidė ir vertinant informacijos gavimo apie karjeros galimybes svarbą. Amžiaus grupėje nuo 25 iki 34 metų pastebimas aukštesnis lūkestis informacijos gavimui apie karjeros galimybes organizacijos viduje, lyginant su tyrimo dalyviais, priklausančiais amžiaus grupėms nuo 35

iki 44 metų ($p=0,006$) ir nuo 45 iki 54 metų ($p=0,005$). Pabrėžtina, kad analizuojant, kaip organizacija patenkina karjeros lūkesčius skirtingose darbuotojų amžiaus grupėse, vienintelis išryškėjęs skirtumas buvo karjeros informacijos vertinimas (21 lentelė). Darbuotojai, kurių amžius yra 25-34 metai, jaučia didesnę informacijos trūkumą apie vidines karjeros galimybes, lyginant su 35-44 metų amžiaus respondentų grupe ($p=0,034$). Vadinasi, šioje amžiaus grupėje (25-34 m.) ypatingai svarbus lūkestis informacijai apie karjeros galimybes organizacijoje ir šis lūkestis yra nepakankamai patenkinamas organizacijose.

Vertinant darbo vietos užtikrintumo svarbą (20 lentelė), išsiskyrė jaunesnio amžiaus respondentų grupių nuomonė. Įdomu tai, kad tiek 18-24, tiek 25-34 metų amžiaus grupėms priklausantiems tyrimo dalyviams darbo vietos užtikrintumas yra svarbesnis nei tyrimo dalyviams iš 45-54 amžiaus grupės ($p=0,025$, $p=0,010$). Tai yra gana stebinanti išvada, atsižvelgiant į tai, kad darbo vietos užtikrintumas, kaip labiau tradicinės karjeros elementas, paprastai labiau siejamas su vyresnės kartos atstovams būdingais poreikiais.

21 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai skirtingose amžiaus grupėse

Karjeros lūkestis	Amžiaus grupės	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje	18-24	39	147,11	11,822	0,019
	25-34	108	137,22		
	35-44	115	170,29		
	45-54	29	128,93		
	>55	11	126,18		

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviams asmeniškai svarbūs karjeros lūkesčiai buvo analizuojami ir pagal darbo organizacijoje trukmę, siekiant nustatyti, ar egzistuoja skirtumų tarp trumpiau ir ilgiau organizacijoje dirbančių asmenų lūkesčių karjeros atžvilgiu. Analizė atskleidė, kad trumpiau organizacijoje dirbantys (<1, $p<0,001$; 2-3 m., $p<0,001$; ir 4-9 metus, $p=0,007$) darbuotojai pasižymi aukštesniais lūkesčiais vertikaliam karjerai nei dirbantys 10-30 metų. Visi kiti lūkesčiai pagal darbo trukmę nesiskyrė (22 lent.).

22 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal darbo organizacijoje trukmę

Karjeros lūkestis	Darbo trukmė organizacijoje	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Paaukštinimo galimybės	< 1 m.	73	165,60	17,149	0,001
	2-3 m.	100	162,68		
	4-9	74	148,56		
	10-30	55	111,17		

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat patikrinta, kaip darbo trukmė veikia tai, kaip darbuotojai vertina organizacijas pagal karjeros lūkesčių patenkinimą (23 lent.). Galima teigti, kad šiuo požiūriu lūkesčių patenkinimas nesiskiria išskyrus darbdavio reputacijos vertinimą. Ilgiausiai dirbantys darbuotojai geriau vertina savo organizacijos reputaciją nei organizacijoje dirbantys 4-9 metus ($p=0,023$).

23 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai pagal darbo trukmę

Karjeros lūkestis	Darbo trukmė organizacijoje	N	Vidutinis rangas	χ^2	P
Gera darbdavio reputacija visuomenėje	< 1 m.	73	157,15	9,912	0,019
	2-3 m.	100	154,01		
	4-9	74	126,23		
	10-30	55	167,64		

Šaltinis: sudaryta autorės

24 lentelėje pavaizduoti asmeninių karjeros lūkesčių analizės rezultatai pagal organizacijos dydį. Kruskal-Wallis post-hoc testas leido palyginti atskiras organizacijos dydžių grupes bei nustatyti, kad darbuotojų iš didelių organizacijų (>250) lūkesčiai, lyginant su darbuotojais iš mažesnių organizacijų (<50), karjeros lūkesčiai yra aukštesni. Jiems yra svarbiau, kad jų darbas būtų įdomus ir skatinantis tobulėti, jie turi aukštesnius reikalavimus darbo aplinkai ir darbdavio reputacijai ir jiems svarbiau palaikantys vadovai.

24 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal organizacijos dydį

Karjeros lūkestis	Organizacijos dydis	N	Vidutinis rangas	χ^2	P
Įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas	< 50 darbuotojų	61	135,58	6,089	0,048
	50-250	93	145,72		
	>250	148	158,30		
Maloni ir draugiška darbo aplinka	< 50 darbuotojų	61	126,48	12,452	0,002
	50-250	93	147,16		
	>250	148	162,31		
Palaikantys vadovai	< 50 darbuotojų	61	125,45	11,001	0,004
	50-250	93	151,65		
	>250	148	159,94		
Gera darbdavio reputacija visuomenėje	< 50 darbuotojų	61	125,29	7,710	0,021
	50-250	93	153,76		
	>250	148	158,70		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atitinkamai buvo patikrinta, kaip yra vertinamas karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje priklausomai nuo to, kokios dydžio organizacijoje dirba darbuotojai (25 lent.). Analizuojant šį aspektą, galima konstatuoti, kad didelės organizacijos (>250) geriau patenkina darbuotojų lūkesčius karjeros atžvilgiu. Lyginant su mažesnėmis organizacijomis (iki 50 ir 50-250 darbuotojų), didelės organizacijos savo darbuotojams suteikia daugiau horizontalios karjeros galimybių ($p=0,019$, $p=0,011$) bei informacijos apie karjeros galimybes organizacijos viduje ($p=0,06$, $p=0,02$). Be to didelių organizacijų darbuotojai mato daugiau vertikalios karjeros galimybių nei darbuotojai iš organizacijų, turinčių 50-250 darbuotojų ($p=0,032$). Taip pat darbuotojai iš didelių įmonių linkę geriau vertinti savo darbovietės reputaciją visuomenėje, lyginant su mažesnių įmonių darbuotojais ($p=0,023$). Taigi, apibendrinus asmeninius lūkesčius ir tai, kaip juos patenkina organizacijos, galima teigti, kad didesnių organizacijų darbuotojai turi aukštesnius lūkesčius karjeros galimybėms ir karjeros vystymo aplinkai, ir, panašu, kad didelės organizacijos geriau patenkina savo darbuotojų karjeros poreikius, suteikdamos daugiau informacijos apie karjeros galimybes bei realiai suteikia daugiau įvairių karjeros galimybių nei mažesnės įmonės.

25 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai pagal organizacijos dydį

Karjeros lūkestis	Organizacijos dydis	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje	< 50 darbuotojų	61	129,95	16,276	<0,001
	50-250	93	131,12		
	>250	148	169,74		
Horizontali karjera	< 50 darbuotojų	61	132,33	11,877	0,003
	50-250	93	135,15		
	>250	148	167,41		
Paaukštino galimybės	< 50 darbuotojų	61	138,41	6,064	0,048
	50-250	93	138,36		
	>250	148	167,41		
Gera darbdavio reputacija	< 50 darbuotojų	61	126,66	7,124	0,028
	50-250	93	151,93		
	>250	148	159,28		

Šaltinis: sudaryta autorės

Lyginant asmeninių karjeros lūkesčių svarbą pagal respondentų išsilavinimą, nustatyta, kad išsilavinimas turi poveikį daugeliui asmenų karjeros lūkesčių (26 lentelė). Daugiausiai skirtumų lūkesčių atžvilgiu nustatyta tarp vidurinių bei aukštesniųjų išsilavinimą turinčiųjų karjeros lūkesčius, lyginant juos su universitetinį išsilavinimą turinčiais respondентаis. Bakalauro ($p=0,015$) bei magistro ($p=0,007$) laipsnį turintiems respondentams yra svarbiau, kad jų darbas būtų įdomus, skatinantis tobulėjimą, darbo

aplinka maloni ir draugiška lyginant su aukštesnį išsilavinimą turinčiais responden-
tais. Be to bakalauro ir magistro laipsnį turintys tyrimo dalyviai tikisi daugiau paramos
karjeros vystymo klausimais nei vidurinį išsilavinimą turintieji ($p=0,007$; $p=0,012$),
taip pat jiems yra svarbesnės mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybės nei vi-
durinį ($p=0,021$, $p=0,008$) ir aukštesnį išsilavinimą ($p=0,037$, $p=0,015$) turintys dar-
buotojai. Vertinant vadovų palaikymą, nustatyta, kad šis lūkestis svarbesnis vidurinį
išsilavinimą turintiems darbuotojams lyginant jį su aukštesnį išsilavinimą turinčiais
($p=0,032$). Didesnio vadovų palaikymo tikisi ir bakalauro bei magistro laipsnį turintys
darbuotojai, lyginant su aukštesniojo išsilavinimo darbuotojais ($p=0,013$, $p=0,003$).
Vertinant paaukštinimo, darbo užmokesčio bei kitų personalo valdymo procesų skai-
drumą bei sąžiningumą, šiam aspektui daugiau reikšmės teikia aukštesnį neuniversi-
tetinį ($p=0,009$), bakalauro ($p<0,001$) ir magistro ($p=0,0013$) laipsnį turintys darbuo-
tojai, lyginant su aukštesnį išsilavinimą turinčiais. Analizė taip pat atskleidė, kad
gera darbdavio reputacija labiausiai rūpi bakalauro laipsnį turintiems darbuotojams,
lyginant juos su vidurinį ir aukštesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($p=0,014$,
 $p=0,006$).

26 lentelė. *Asmeninių karjeros lūkesčių skirtumai pagal išsilavinimą*

Karjeros lūkestis	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Įdomus ir tobu- lėjimą skatinantis darbas	Vidurinis	13	123,92	9,601	0,048
	Aukštesnysis	12	99,41		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	136,44		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	158,29		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	156,22		
	Mokslinis vardas	4	77,13		
Maloni ir draugiška darbo aplinka	Vidurinis	13	149,08	15,875	0,003
	Aukštesnysis	12	92,82		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	125,34		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	160,86		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	155,10		
	Mokslinis vardas	4	73,13		

Karjeros lūkestis	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Parama karjeros vystymo klausimais	Vidurinis	13	92,08	10,675	0,030
	Aukštesnysis	12	125,05		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	134,90		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	161,72		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	154,19		
	Mokslinis vardas	4	88,25		
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės	Vidurinis	13	97,21	12,970	0,011
	Aukštesnysis	12	100,50		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	135,92		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	152,98		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	160,44		
	Mokslinis vardas	4	163,00		
Palaikantys vadovai	Vidurinis	13	177,46	10,981	0,027
	Aukštesnysis	12	93,73		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	144,34		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	149,03		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	156,56		
	Mokslinis vardas	4	112,00		
Sąžiningi ir skaidrūs paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kiti personalo valdymo procesai	Vidurinis	13	145,58	14,818	0,005
	Aukštesnysis	12	86,86		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	162,19		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	162,73		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	144,48		
	Mokslinis vardas	4	116,25		

Karjeros lūkestis	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Gera darbavio reputacija visuomenėje	Vidurinis	13	105,00	13,349	0,010
	Aukštesnysis	12	98,14		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	149,18		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	166,30		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	145,82		
	Mokslinis vardas	4	166,25		

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat patikrinta, kaip respondentų išsilavinimas veikia karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimą (27 lent.). Magistro laipsnį turintieji respondentai palankiau vertina organizacijos pastangas suteikti įdomų ir tobulėjimą skatinantį darbą nei turintys aukštesnįjį išsilavinimą ($p=0,003$). Taip pat aukštesnį išsilavinimo lygį (aukštąjį neuniversitetinį, bakalauro ir magistro laipsnį) pasiekę darbuotojai vertina organizacijos aplinką kaip draugišką ir malonią, lyginant su aukštesnįjį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($p=0,032$, $p=0,031$, $p=0,034$). Be to magistro laipsnį įgiję darbuotojai mato daugiau mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybių organizacijoje nei aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai ($p=0,004$). Apibendrinus išsilavinimo įtaką psichologiniam kontraktui, galima konstatuoti, kad aukštesnį išsilavinimą įgiję asmenys pasižymi aukštesniais karjeros lūkesčiais, tačiau tuo pat metu jie palankiau vertina organizacijos pastangas tuos lūkesčius patenkinti.

27 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje skirtumų vertinimai pagal išsilavinimą

Karjeros lūkestis	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas	Vidurinis	13	122,54	12,315	0,031
	Aukštesnysis	12	88,73		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	163,85		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	142,44		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	162,17		
	Mokslinis vardas	4	132,50		

Karjeros lūkestis	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Maloni ir draugiška aplinka	Vidurinis	13	178,21	11,909	0,031
	Aukštesnysis	12	74,32		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	154,15		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	153,46		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	151,94		
	Mokslinis vardas	4	120,13		
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės	Vidurinis	13	176,33	11,303	0,031
	Aukštesnysis	12	85,45		
	Aukštasis neuniversitetinis	31	138,45		
	Aukštasis universitetinis (bakalauro l.)	109	145,92		
	Aukštasis universitetinis (magistro l.)	133	160,91		
	Mokslinis vardas	4	124,00		

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrinėjant asmeninių karjeros lūkesčių svarbą, atsižvelgta ir į tai, koku darbo modeliu dirba respondentai (28 lentelė). Paaiškėjo, kad dirbantiesiems hibridiniu darbo modeliu yra žymiai svarbiau augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra, lyginant su dirbančiais nuotoliniu būdu ($p=0,042$), bei vadovų palaikymas lyginant su asmenimis, dirbančiais biure ($p=0,017$).

28 lentelė. Asmeninių karjeros lūkesčių vertinimo svarbos skirtumai priklausomai nuo darbo organizavimo modelio

Asmeninis karjeros lūkestis	Darbo organizavimo modelis	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra	Nuotolinis	16	107,50	9,415	0,009
	Hibridinis	223	157,27		
	Biure	63	134,26		
Palaikantys vadovai	Nuotolinis	16	126,20	7,557	0,023
	Hibridinis	223	156,30		
	Biure	63	133,19		

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat tyrinėta, kaip skirtingais modeliais dirbantys asmenys vertina savo darboviečių pastangas patenkinti jų karjeros lūkesčius (29 lentelė). Didžiausi skirtumai išryškėjo tarp dirbančiųjų biure ir dirbančiųjų hibridiniu būdu. Dirbantieji tik biure žymiai prasčiau vertino savo karjeros vystymo galimybes bei karjeros vystymo aplinką organizacijoje lyginant su darbuotojais, kuriems suteikiama galimybė savo laiką paskirstyti tarp darbo biure ir darbo namuose. Darbuotojai, kurie dirba biure mato mažiau vertikalios ($p=0,009$) ir horizontalios ($p<0,001$) karjeros galimybių savo darbovietėje, lyginant su dirbančiais hibridiniu būdu. Ši darbuotojų grupė taip pat prasčiau vertina savo darbą įdomaus turinio ir tobulėjimo atžvilgiu ($p=0,008$) bei prasčiau vertina organizacijos kontekstą tiek draugiškumo ($p=0,008$), tiek augimo ir tobulėjimo požiūriu ($p<0,001$). Be to visą laiką biure dirbantys darbuotojai, lyginant juos su dirbančiais hibridiniu darbo modeliu, mato mažiau mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybių darbovietėje ($p<0,001$), jie patiria daugiau darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo suvaržymų ($p=0,013$), jaučia didesnę palaikymo trūkumą iš vadovų ($p<0,001$), jie prasčiau vertina savo darbovietės reputaciją ($p=0,001$) bei personalo valdymo procesų skaidrumą ir sąžiningumą ($p=0,001$). Įdomus tyrimo rezultatas yra tai, kad asmenys, kurie dirba tiek nuotoliniu ($p=0,002$), tiek hibridiniu būdu ($p=0,001$) jaučiasi geriau informuoti apie karjeros galimybes organizacijos viduje nei dirbantieji biure. Taigi, galima konstatuoti, kad dauguma biure dirbančių darbuotojų karjeros lūkesčiai nėra pakankamai atliepiami.

29 lentelė. Karjeros lūkesčių patenkinimo organizacijoje vertinimai priklausomai nuo darbo organizavimo modelio

Karjeros lūkestis organizacijos atžvilgiu	Darbo organizavimo modelis	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Paaukštinimo galimybės	Nuotolinis	16	162,63	9,120	0,010
	Hibridinis	223	156,49		
	Biure	63	121,40		
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijoje viduje	Nuotolinis	16	195,20	18,376	<0,001
	Hibridinis	223	156,79		
	Biure	63	112,46		
Horizontali karjera	Nuotolinis	16	152,17	17,730	<0,001
	Hibridinis	223	160,94		
	Biure	63	110,31		
Įdomus ir tobulėjamą skatinantis darbas	Nuotolinis	16	147,93	9,107	0,011
	Hibridinis	223	157,87		
	Biure	63	122,33		

Karjeros lūkestis organizacijos atžvilgiu	Darbo organizavimo modelis	N	Vidutinis rangas	χ^2	p
Maloni ir draugiška darbo aplinka	Nuotolinis	16	148,33	9,009	0,011
	Hibridinis	223	157,70		
	Biure	63	122,85		
Augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra	Nuotolinis	16	137,70	25,270	<0,001
	Hibridinis	223	162,94		
	Biure	63	103,49		
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės	Nuotolinis	16	128,97	16,037	<0,001
	Hibridinis	223	161,21		
	Biure	63	114,96		
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės	Nuotolinis	16	151,20	8,182	0,017
	Hibridinis	223	157,26		
	Biure	63	123,71		
Palaikantys vadovai	Nuotolinis	16	136,97	16,965	<0,001
	Hibridinis	223	161,12		
	Biure	63	113,34		
Sąžiningi ir skaidrūs paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kiti personalo valdymo procesai	Nuotolinis	16	170,40	14,523	0,001
	Hibridinis	223	158,51		
	Biure	63	114,59		
Gera darbdavio reputacija visuomenėje	Nuotolinis	16	155,67	12,404	0,002
	Hibridinis	223	158,49		
	Biure	63	118,24		

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant psichologinį kontraktą šeiminės padėties bei vaikų turėjimo atžvilgiu, nustatyta, kad nevedę ir netekę asmenys, neturintys vaikų pasižymi aukštesnėmis vertikalios karjeros ambicijomis, kita vertus išryškėjo tendencija, kad labiausiai patenkinti organizacijų teikiamomis karjeros galimybėmis bei parama yra santuokoje gyvenantys asmenys, auginantys du vaikus. Prasčiausiai organizacijos pastangas karjeros vystymo atžvilgiu vertina vaikų neturintys, auginantys vieną arba tris ir daugiau vaikų.

Apibendrinant psichologinio kontrakto tyrimo analizės rezultatus, paaiškėjo, kad darbuotojų karjeros lūkesčiai organizacijoje nėra iki galo patenkinami. Svarbiausi ir kartu prasčiausiai organizacijoje patenkinami lūkesčiai, susiję su karjeros vystymo kontekstu – personalo valdymo procesų skaidrumu, vadovų palaikymu bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimais. Antroje vietoje pagal svarbos bei neatitikimo hierarchiją galima išskirti lūkesčius, susijusius su įdomiu darbo turiniu, mokymosi, tobulėjimo savirealizacijos galimybėmis bei tai skatinančia organizacijos

kultūra. Pačios karjeros vystymo galimybės bei parama ir informavimas apie karjeros galimybes yra santykinai mažiau svarbūs aspektai, tačiau pažymėtina, kad respondentai jaučia vertikalios karjeros galimybių organizacijoje bei paramos karjeros vystymo klausimais trūkumą.

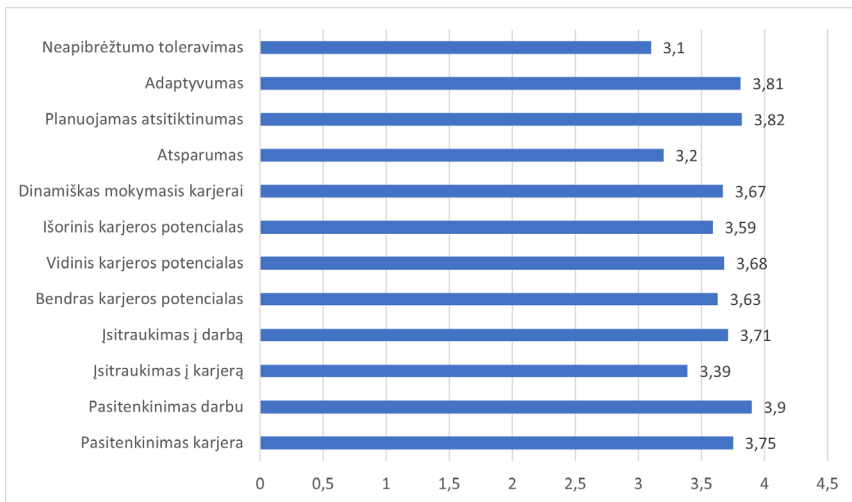
Svarbi analizės išvada yra ta, jog tai, kaip suprantamas psichologinis kontraktas, priklauso nuo daugybės veiksnių. Toje pačioje dirbančių asmenų suvokimas apie tai, kaip organizacija patenkina jų lūkesčius gali skirtis priklausomai nuo to, kokios lyties, šeiminės padėties, amžiaus, išsilavinimo yra asmuo. Organizaciniai veiksniai taip pat turi įtakos – organizacijos dydis, siūlomi darbo organizavimo modeliai bei darbo trukmė įmonėje taip pat turi įtakos supratimui apie psichologinius darbo santykių aspektus. Įvertinus individualius skirtumus, galima teigti, kad moterys pageidauja daugiau vadovo palaikymo, taip pat joms yra svarbesnės horizontalios karjeros galimybės, darbo derinimas su asmeniniu gyvenimu ir jos tikisi daugiau paramos karjeros vystymo klausimais. Aukštesniais karjeros lūkesčiais karjeros galimybių, informacijos, paramos ir įdomaus darbo turinio prasme pasižymi jaunesni (25-34 m.), aukštąjį išsilavinimą įgiję, didelėse organizacijose ir santykinai neilgai (<3m) dirbantys darbuotojai. Didesnės organizacijos bendrai vertinamos kaip palankesnės karjeros vystymo erdvės karjeros siekiantiems asmenims. Aukštesnis išsilavinimas taip pat susijęs su aukštesniais karjeros lūkesčiais, kita vertus, labiau išsilavinę asmenys palankiau vertina organizacijų karjeros vystymo aplinką.

Įdomi psichologinio kontrakto analizės išvada susijusi su darbo organizavimo forma. Remiantis šio disertacinio tyrimo rezultatais, biure dirbantys darbuotojai gerokai prasčiau vertina savo darbovietes karjeros galimybių, karjeros plėtrai palankių sąlygų ir karjeros paramos požiūriu, palyginti su dirbančiaisiais hibridiniu darbo modeliu, o tai rodo, kad organizacijos nepateisina daugumos biure dirbančių darbuotojų karjeros lūkesčių.

3.2.3. Karjeros vystymo veiksnių ir jų sąsajų analizė

Šis kiekybinio tyrimo rezultatus aprašantis disertacinio darbo skyrelis skirtas karjeros vystymo veiksnių – dinamiško mokymosi karjerai, karjeros kompleksškumo kompetencijų, karjeros įsitraukimo, pasitenkinimo karjera, pasitenkinimo darbu bei karjeros potencialo analizei. Šie veiksniai kartu su prieš tai aptartu psichologiniu kontraktu atspindi svarbiausius karjeros vystymo modelio taikant kompleksškų adaptyvų sistemos teorijos principus konstruktus.

Pirmiausia, apskaičiuoti minėtų veiksnių vidurkiai, siekiant įvertinti veiksnių raišką tirtoje imtyje. Kaip galima pastebėti iš paveikslo apačioje, stipriausiai tarp respondentų pasireiškia pasitenkinimas darbu, kiek mažiau respondentai jaučiasi patenkinti savo karjera. Vertinant įsitraukimą, respondentai jaučiasi labiau įsitraukę į darbą nei į karjerą. Analizuojant karjeros kompleksškumo kompetencijas, labiausiai tyrimo dalyviams būdingas adaptyvumas bei planuojamas atsitiktinumas, o atsparumas ir nepibrėžtumo toleravimas pasireiškia mažesniu mastu. Karjeros potencialo vidurkiai parodė, kad respondentai vidinį karjeros potencialą vertina šiek tiek palankiau nei išorinį.



15 pav. Karjeros vystymo veiksnių vertinimas (sudaryta autorės)

Toliau analizėje buvo vertinama kaip karjeros veiksnių raiška skiriasi lyties, pareigų ir karjeros siekių atžvilgiu. Lyties aspektu tyrinėti karjeros veiksnių skirtumai atskleidė, kad vyrai ir moterys pasižymi skirtingu kompleksiško kompetencijų lygiu: vyrai yra adaptyvesni bei lengviau toleruoja neapibrėžtumą lyginant su moterimis (30 lentelė). Kiti veiksniai lyties atžvilgiu nesiskyrė.

30 lentelė. Karjeros veiksnių skirtumai lyties atžvilgiu

Karjeros kompleksiško kompetencijos	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Adaptyvumas	Vyrai	80	166,60	7269,000	0,047
	Moterys	222	144,24		
Neapibrėžtumo toleravimas	Vyrai	80	168,03	7159,000	0,033
	Moterys	222	143,75		

Šaltinis: sudaryta autorės

Užimamos pareigos taip pat turi įtakos kai kuriems karjeros konstruktais. Tyrimo rezultatai atskleidžia (31 lentelė), kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir yra labiau įsitraukę į darbą ($p < 0,01$). Taip pat jie pasižymi aukštesne kompleksiško kompetencijų raiška - jie yra adaptyvesni ($p < 0,01$) bei atsparesni ($p = 0,014$). Be to vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai palankiau vertina savo karjeros potencialą organizacijoje ($p < 0,01$).

31 lentelė. Karjeros veiksmų skirtumai pareigų atžvilgiu

Konstruktas	Pareigos	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Pasitenkinimas karjera	Vadovaujamos	84	184,74	6163,500	<0,01
	Nevadovaujamos	218	137,40		
Įsitraukimas į darbą	Vadovaujamos	84	171,44	7267,500	<0,01
	Nevadovaujamos	218	142,49		
Neapibrėžtumo toleravimas	Vadovaujamos	84	177,02	6804,000	<0,01
	Nevadovaujamos	218	140,35		
Adaptyvumas	Vadovaujamos	84	174,52	7011,500	<0,01
	Nevadovaujamos	218	141,31		
Atsparumas	Vadovaujamos	84	170,27	7365,000	0,014
	Nevadovaujamos	218	142,94		
Vidinis karjeros potencialas	Vadovaujamos	84	171,30	7279,00	<0,01
	Nevadovaujamos	218	142,54		

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant veiksmius atsižvelgta ir į karjeros siekių poveikį. Kaip matyti pagal žemiau pateiktus duomenis (32 lentelė), asmenys, turintys karjeros siekių, pasižymi aukštesne karjeros veiksmų raiška. Kaip ir buvo galima tikėtis, karjeros siekiantys asmenys yra labiau įsitraukę į karjerą ($p < 0,1$). Jiems taip pat labiau būdingas planuojamas atsitiktinumas ($p < 0,01$), be to jie geriau vertina savo karjeros potencialą tiek organizacijoje, tiek už organizacijos ribų ($p < 0,05$).

32 lentelė. Karjeros veiksmų skirtumai karjeros siekių atžvilgiu

Konstruktas	Ar siekiate karjeros?	N	Vidutinis rangas	Mann-Whitney U	p
Įsitraukimas į karjerą	Taip	251	158,32	4295,000	<0,001
	Ne	51	111,40		
Planuojamas atsitiktinumas	Taip	251	158,44	4264,000	<0,001
	Ne	51	110,78		
Vidinis karjeros potencialas	Taip	251	38955,50	4919,500	0,016
	Ne	51	6194,50		
Išorinis karjeros potencialas	Taip	251	155,08	5104,500	0,040
	Ne	51	127,59		

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau tyrime buvo siekiama nustatyti koreliacinius ryšius tarp analizuojamų karjeros veiksmų. Koreliacinė analizė atskleidė šiuo ryšius:

- **Adaptivumas** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,147$, $p<0,5$), pasitenkinimu karjera ($r=0,391$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,431$, $p<0,01$), įsitraukimu į darbą ($r=0,351$, $p<0,01$), dinamišku mokymusi karjerai ($r=0,249$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,407$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,222$, $p<0,01$), neapibrėžtumo toleravimu ($r=0,194$, $p<0,01$), planuojamu atsitiktinumumu ($r=0,351$, $p<0,01$) ir atsparumu ($r=0,276$, $p<0,01$).
- **Atsparumas** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,133$, $p<0,05$), pasitenkinimu karjera ($r=0,283$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,171$, $p<0,01$), įsitraukimu į darbą ($r=0,232$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,355$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,140$, $p<0,05$), neapibrėžtumo toleravimu ($r=0,456$, $p<0,01$), planuojamu atsitiktinumumu ($r=0,225$, $p<0,01$).
- **Planuojamas atsitiktinumumas** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,117$, $p<0,05$), pasitenkinimu karjera ($r=0,305$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,473$, $p<0,01$), įsitraukimu į darbą ($r=0,243$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,348$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,162$, $p<0,01$), neapibrėžtumo toleravimu ($r=0,133$, $p<0,01$).
- **Neapibrėžtumo toleravimas** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,138$, $p<0,05$), pasitenkinimu karjera ($r=0,211$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,117$, $p<0,05$), įsitraukimu į darbą ($r=0,194$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,162$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,176$, $p<0,01$).
- **Dinamiškas mokymasis karjerai** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,467$, $p<0,01$), pasitenkinimu karjera ($r=0,286$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,134$, $p<0,05$), įsitraukimu į darbą ($r=0,383$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,295$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,539$, $p<0,01$).
- **Įsitraukimas į karjerą** siejasi su pasitenkinimu karjera ($r=0,330$, $p<0,01$), įsitraukimu į darbą ($r=0,285$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,387$, $p<0,01$), karjeros lūkesčių patenkinimu ($r=0,134$, $p<0,05$).
- **Karjeros lūkesčių patenkinimas** siejasi su pasitenkinimu darbu ($r=0,496$, $p<0,01$), pasitenkinimu karjera ($r=0,435$, $p<0,01$), įsitraukimu į karjerą ($r=0,134$, $p<0,05$), įsitraukimu į darbą ($r=0,411$, $p<0,01$), karjeros potencialu ($r=0,266$, $p<0,01$).

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidžia, kad disertacijoje analizuojami kompleksiško požiūriu aktualūs individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo veiksniai iš tiesų siejasi su siektiniais karjeros vystymo sistemos rezultatais. Individualūs veiksniai, tokie kaip kompleksiško kompetencijos bei įsitraukimas į karjerą, siejasi su didesniu karjeros potencialu, įsitraukimu į darbą bei pasitenkinimu karjera. Savo ruožtu, organizaciniai veiksniai – karjeros lūkesčių patenkinimas bei dinamiškas mokymosi karjerai procesas taip pat siejasi su didesniu karjeros potencialu, įsitraukimu į darbą bei didesniu pasitenkinimu karjera bei darbu.

3.2.4. Karjeros vystymo veiksnių struktūrinių lygčių modeliavimas

Ankstesniuose skyriuose nagrinėti kiekybinio empirinio tyrimo konstruktai – psichologinis kontraktas, karjeros kompleksiško kompetencijos, pasitenkinimas karjera, išitraukimas į karjerą ir darbą, dinamiškas mokymasis karjerai ir karjeros potencialas. Šiame paskutiniame kiekybinio tyrimo analizės etape siekta nustatyti, ar surinkti duomenys patvirtina teoriniame modelyje nustatytus konstrukto prognostinius ryšius. Tuo tikslu taikomas struktūrinių lygčių modeliavimas, kuris įgalina nustatyti veiksnių priklausomybes, prognostinius jų ryšius bei atskirų veiksnių poveikio stiprumą. Struktūrinių lygčių modeliavimo metodas apima kelių analizę, regresijas bei patvirtinančiąją faktorinę analizę (Čekanavičius, Murauskas, 2009).

33 lentelė. *Tiriamų konstrukto teiginių skaičius*

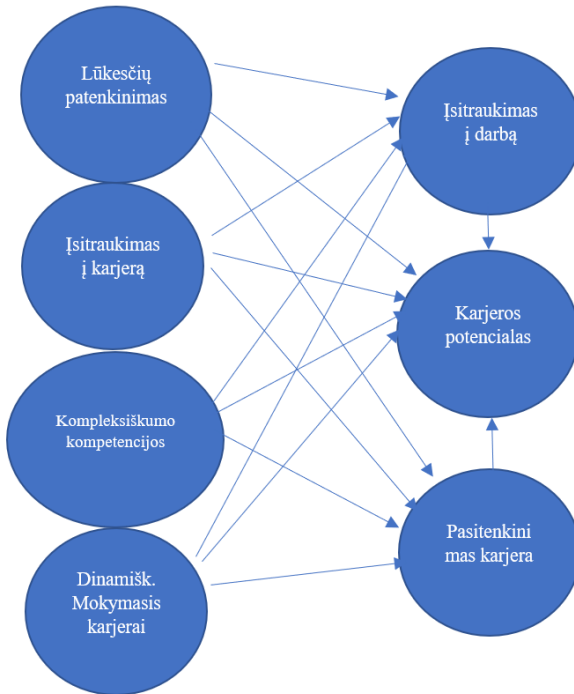
Konstruktas	Teiginių skaičius
Karjeros lūkesčių patenkinimas	13
Išitraukimas į karjerą	9
Kompleksiškumo kompetencijos:	15
Atsparumas	3
Planuojamas atsitiktinumas	5
Adaptyvumas	4
Neapibrėžtumo toleravimas	3
Dinamiškas mokymasis karjerai	7
Karjeros potencialas:	10
Vidinis	4
Išorinis	6
Išitraukimas į darbą	3
Pasitenkinimas karjera	6

Šaltinis: sudaryta autorės

Struktūrinių lygčių modeliavimo metodu siekiama patikrinti 16 paveiksle pavaizduotas konstrukto sąsajas, apibrėžiamas šiomis hipotezėmis:

- Išitraukimą į darbą prognozuoja:
 - Karjeros lūkesčių patenkinimas (H1.1)
 - Išitraukimas į karjerą (H1.2)
 - Kompleksiškumo kompetencijos (H1.3)
 - Dinamiškas mokymasis karjerai (H1.4)
- Pasitenkinimą karjera prognozuoja:
 - Karjeros lūkesčių patenkinimas (H2.1)
 - Išitraukimas į karjerą (H2.2)
 - Kompleksiškumo kompetencijos (H2.3)

- Dinamiškas mokymasis karjerai (H2.4)
- Karjeros potencialą prognozuoja:
 - Karjeros lūkesčių patenkinimas (H3.1)
 - Įsitraukimas į karjerą (H3.2)
 - Kompleksiškumo kompetencijos (H3.3)
 - Dinamiškas mokymasis karjerai (H3.4)
 - Įsitraukimas į darbą (H3.5)
 - Pasitenkinimas karjera (H3.6)



16 pav. Tiriomojo modelio diagrama (sudaryta autorės)

Tiriamajame modelyje identifikuojami 3 priklausomi (endogeniniai) kintamieji – įsitraukimas į darbą, karjeros potencialas ir pasitenkinimas karjera bei 4 galimai juos paaiškinantys nepriklausomi (egzogeniniai) kintamieji – lūkesčių patenkinimas, įsitraukimas į karjerą, kompleksiškumo kompetencijos ir dinamiškas mokymasis karjerai.

Prieš atliekant struktūrinių lygčių modeliavimą reikalinga atlikti visų tiriama konstrukty patvirtinančiąją faktorinę analizę (angl. *confirmatory factor analysis*, CFA), kuri leidžia patikrinti modelio tinkamumą duomenims, t. y. konstrukty validumą bei patikimumą. Į pradinį tikrinamąjį patvirtinančios faktorinės analizės modelį įtraukiami visi tiriama konstrukty teiginiai. Pirmiausiai, tikrinamas duomenų atitikimas

normaliajam skirstiniui. Imties eksceso kriterijus (kurtosis (-10:10) ir imties asimetrijos koeficientas (skewness (-2:2)) pakliuvo į normalųjį skirstinį apibūdinančias reikšmes, todėl galima daryti išvadą, kad imties duomenys yra arti normaliojo skirstinio. Pirminės patvirtinančios faktorinės analizės rezultatai atskleidė, kad modelis nėra tinkamas duomenims ir jį reikia tobulinti ($\chi^2(1869)=3830,523$, $p<0,001$, $IFI=0,767$, $CFI=0,764$, $TLI=754$, $SRMR=0,072$, $RMSEA=0,059$). Tuo tikslu iš modelio pašalinami tie konstruktyvūs teiginiai, kurių faktorių svoris yra $<0,5$. Iš viso eliminuojami 16 teiginių: visi atsparumo bei neapibrėžtumo toleravimo skalės teiginiai, 3 planuojamo atsitiktinumo teiginiai, 1 adaptyvumo teiginys, 2 dinamiško mokymosi karjerai teiginiai, 2 vidinio karjeros potencialo teiginiai bei 1 karjeros lūkestis – darbo užtikrintumas.

Atlikus modelio modifikacijas dar kartą patikrinamas modelio tinkamumas. Gauti parametrai geresni, tačiau dar tobulintini: ($\chi^2(1014) = 1951,736$, $p<0,001$, $IFI=0,859$, $CFI=0,858$, $TLI=0,849$, $SRMR=0,068$, $RMSEA=0,056$).

Modelis dar kartą modifikuojamas pasitelkiant teiginių kovariacijas. Iš viso atliekamos 12 kovariacijų tarp teiginių liekamųjų paklaidų. Šios modifikacijos parodo, kiek gali sumažėti chi kvadrato reikšmė į vertinamą modelį įtraukus papildomą ryšį tarp kintamųjų (Mueller, Hancock, 2008). Po atliktų kovariacijų pasiekti modelio tinkamumą pagrindžiantys kriterijai: $\chi^2(827) = 1333,540$, $p<0,001$, $IFI=0,918$, $CFI=0,917$, $TLI=0,909$, $SRMR=0,0603$, $RMSEA=0,045$.

Kitame analizės etape tikrinamas patvirtinančios faktorinės analizės modelio patikimumas ir validumas. Konstruktyvumo validumui tirti pasitelkiami konvergentinis (angl. *convergent*) ir diskriminantinis (angl. *discriminant*) validumas. Konvergentinis validumas nurodo, ar konstrukto teiginiai vertina tą patį konstruktyvumą, kitaip tariant, ar jie tarpusavyje yra pakankamai susiję. Tuo tarpu diskriminantinis validumas nurodo, kiek konstruktas skiriasi nuo kitų matuojamųjų konstruktyvumų, t. y. nurodo konstrukto unikalumą (Pahlevan ir kt., 2018). Konstruktyvumo patikimumas (angl. *construct validity*, *CR*) suprantamas kaip rezultatų matavimų nuoseklumas (Karakaya-Ozyer, Aksu-Dunya, 2018). Konstrukto patikimumui pasiekti reikalinga $CR \geq 0,7$ reikšmė (Tentama, Anindita, 2020). Šiame tyrime analizuojamųjų konstruktyvumų patikimumas yra pakankamas, nes CR ir $MaxR(H) > 0,7$. Tačiau modelio konvergentinio validumo kriterijai nebuvo tinkami: kai kurių modelio konstruktyvumų $AVE < 0,5$. Siekiant padidinti konvergentinį validumą, pašalinti programos siūlomi konstruktyvumų teiginiai, kurių faktorių svoris yra žemiausias. Pašalinamas vienas adaptyvumo skalės teiginys ir du vidinio karjeros potencialo skalės teiginiai. Dar kartą atlikus vidinio validumo testą modelio situacija pagerėjo, tačiau kai kurių konstruktyvumų AVE vis tiek buvo kiek žemesnė už 0,5. Tačiau atsižvelgus į tai, kad AVE testas yra labai griežtas, o konstruktyvumų patikimumas $> 0,7$ nuspręsta daugiau neeliminuoti teiginių ir palikti teiginius, kurių svoris $> 0,4$ (Pahlevan, Sharif Nia, 2018).

Tikrinant diskriminantinį konstruktyvumo validumą, paaiškėjo nevienareikšmiai rezultatai: $HTMT < 0,9$ – reikšmė priimtina, tačiau karjeros kompleksiško kompetencijų, karjeros potencialo bei įsitraukimo į karjerą konstruktyvumų $MSV > AVE$, vadinasi kažkuris iš teiginių paaiškina ne vieną, o keletą faktorių. Atlikus minėtų konstruktyvumų tiriamąją faktorinę analizę paaiškėjo, kad planuojamo atsitiktinumo skalės teiginys priskirtas

ir kitų skalių faktorių, todėl jis pašalintas iš modelio. Po atliktų modifikacijų modelio patikimumas ir validumas tapo priimtinas: CR>0,7, CR>AVE, AVE>0,4, HTMT<0,9, MSV<AVE.

Po atliktų modifikacijų patvirtinančios faktorinė analizės modelis tapo tinkamas ir gali būti atliekamas struktūrinių lygčių modeliavimas. CFA modelis programoje perbraižomas į SLM modelį nurodant konstrukto priklausomybes. Dar kartą patikrinamas modelio tinkamumas. Kaip matyti, modelio parametrai atskleidžia, kad modelis yra tinkamas turimiems duomenims: ($\chi^2(828) = 1360,560$, $p < 0,001$, IFI=0,914, CFI=0,913, TLI=0,905, SRMR= 0,063, RMSEA=0,046).

34 lentelė. Modelio veiksnių ryšiai ir svoriai

Ryšiai	Standartizuoti regresiniai svoriai (β)	P
Įsitraukimas į darbą \leftarrow įsitraukimas į karjerą	0,010	0,902
Įsitraukimas į darbą \leftarrow dinamiškas mokymasis karjerai	0,104	0,186
Įsitraukimas į darbą \leftarrow karjeros kompleksiško kompetencijos	0,389	<0,001
Įsitraukimas į darbą \leftarrow karjeros lūkesčių patenkinimas	0,319	<0,001
Pasitenkinimas karjera \leftarrow įsitraukimas į karjerą	0,047	0,547
Pasitenkinimas karjera \leftarrow dinamiškas mokymasis karjerai	0,034	0,635
Pasitenkinimas karjera \leftarrow karjeros kompleksiško kompetencijos	0,456	<0,001
Pasitenkinimas karjera \leftarrow karjeros lūkesčių patenkinimas	0,330	<0,001
Karjeros potencialas \leftarrow įsitraukimas į karjerą	0,112	0,165
Karjeros potencialas \leftarrow dinamiškas mokymasis karjerai	0,232	0,003
Karjeros potencialas \leftarrow karjeros kompleksiško kompetencijos	0,337	0,004
Karjeros potencialas \leftarrow karjeros lūkesčių patenkinimas	-0,169	0,049
Karjeros potencialas \leftarrow įsitraukimas į darbą	-0,052	0,530
Karjeros potencialas \leftarrow pasitenkinimas karjera	0,370	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

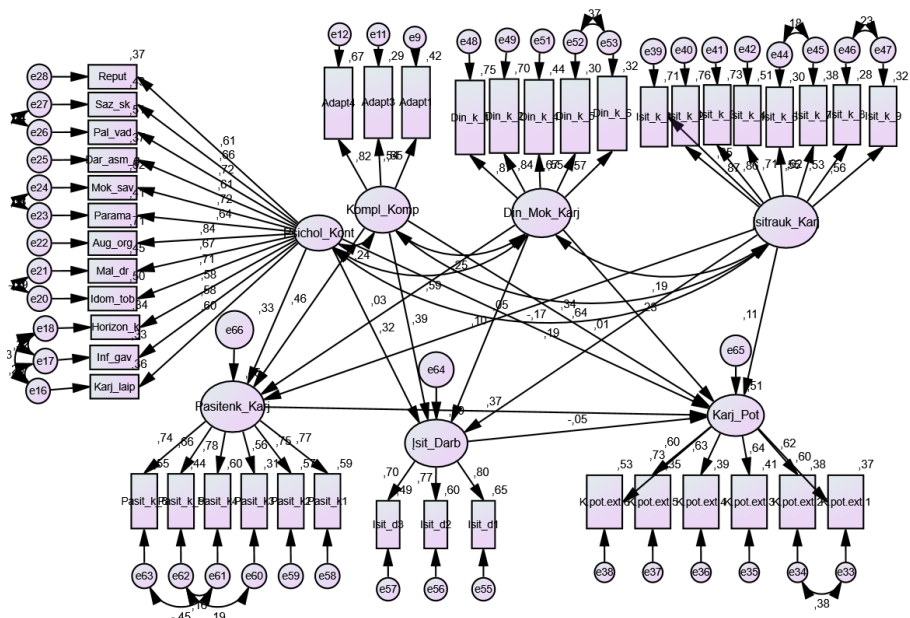
Pagal 34 lentelėje pateiktus duomenis galima konstatuoti, kad daugiau nei pusė tyrime iškeltų hipotezių pasitvirtino.

Analizuojant įsitraukimą į darbą, paaiškėjo, kad jį prognozuoja karjeros kompleksiško kompetencijos bei karjeros lūkesčių patenkinimas. Taigi, hipotezė H1.1 ir H1.3 pasitvirtino. Vadinas, asmenys, pasižymintys kompleksiško kompetencijomis

(tyrimo atveju adaptyvumu) yra labiau įsitraukę į darbą ($\beta=0,389$, $p<0,01$). Lygiai tas pats pasakytina ir apie karjeros lūkesčių patenkinimą – kuo geriau organizacija patenkina darbuotojo karjeros lūkesčius, tuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs į savo darbą ($\beta=0,319$, $p<0,01$). Lyginant abiejų prognostinių veiksnių standartizuotą regresinį svorį (β), konstatuotina, kad abiejų veiksnių prognostinė galia labai panaši su vos didesniu karjeros kompleksiško kompetencijų poveikiu įsitraukimui į darbą. Bendrai karjeros lūkesčių patenkinimas ir kompleksiško kompetencijos paaiškina 39 % ($R^2=0,391$) įsitraukimo į darbą sklaidos. Kiti veiksniai – įsitraukimas į karjerą ir dinamiškas mokymasis karjerai neturėjo prognostinio poveikio įsitraukimui į darbą, todėl hipotezės H1.2 ir H1.4 tyrime nepatvirtintos.

Vertinant pasitenkinimo karjera konstrukta ir jį prognozuojančius veiksniai, paaiškėjo, kad, kaip ir įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą karjera prognozuoja tie patys veiksniai – karjeros kompleksiško kompetencijos (adaptyvumas) ir karjeros lūkesčių patenkinimas. Šie veiksniai kartu paaiškina 45 % ($R^2=0,449$) pasitenkinimo karjera sklaidos. Lyginant abiejų veiksnių svorį, konstatuotina, kad karjeros kompleksiško kompetencijos ($\beta=0,456$, $p<0,01$) stipriai prognozuoja pasitenkinimą karjera nei karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje ($\beta=0,330$, $p<0,01$). Savo ruožtu kiti modelio veiksniai – įsitraukimas į karjerą ir dinamiškas mokymasis karjerai neturėjo prognostinio poveikio karjeros pasitenkinimui ($p>0,05$). Vadinas, remiantis modelio duomenimis, hipotezės H2.1 ir H2.3 yra patvirtinamos, o hipotezės H2.2 ir H2.4 atmetamos.

Prieš nagrinėjant karjeros potencialą prognozuojančius veiksniai, pažymėtina, kad pradiname modelyje karjeros potencialą sudarė dvi dimensijos – subjektyvus karjeros potencialo vertinimas dabartinėje įmonėje ir subjektyvus karjeros potencialo vertinimas už įmonės ribų. Siekiant geresnio modelio atitikimo duomenims, buvo eliminuoti visi vidinį karjeros potencialą vertinantys teiginiai, taigi SLM modelis taikomas tik išoriniam karjeros potencialui. Kaip matyti (34 lentelė), dauguma tiriamų veiksnių iš tiesų turėjo prognostinį poveikį išoriniam karjeros potencialo vertinimui. SLM analizė atskleidė, kad išoriniam karjeros potencialo vertinimui poveikį turi dinamiškas mokymasis karjerai, karjeros kompleksiško kompetencijos, karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje ir pasitenkinimas karjera. Kartu šie prognostiniai veiksniai paaiškina 51 % ($R^2=0,506$) išorinio karjeros potencialo vertinimo sklaidos. Taigi, hipotezės H3.1, H3.3, H3.4 ir H3.6 yra patvirtinamos. Analizė taip pat atskleidė, kad įsitraukimas į karjerą ir įsitraukimas į darbą išorinio karjeros potencialo vertinimui įtakos neturi ($p>0,05$), todėl hipotezės H3.2 ir H3.5 nėra patvirtinamos.



17 pav. Karjeros veiksmų struktūrinių lygčių modelis (sudaryta autorės)

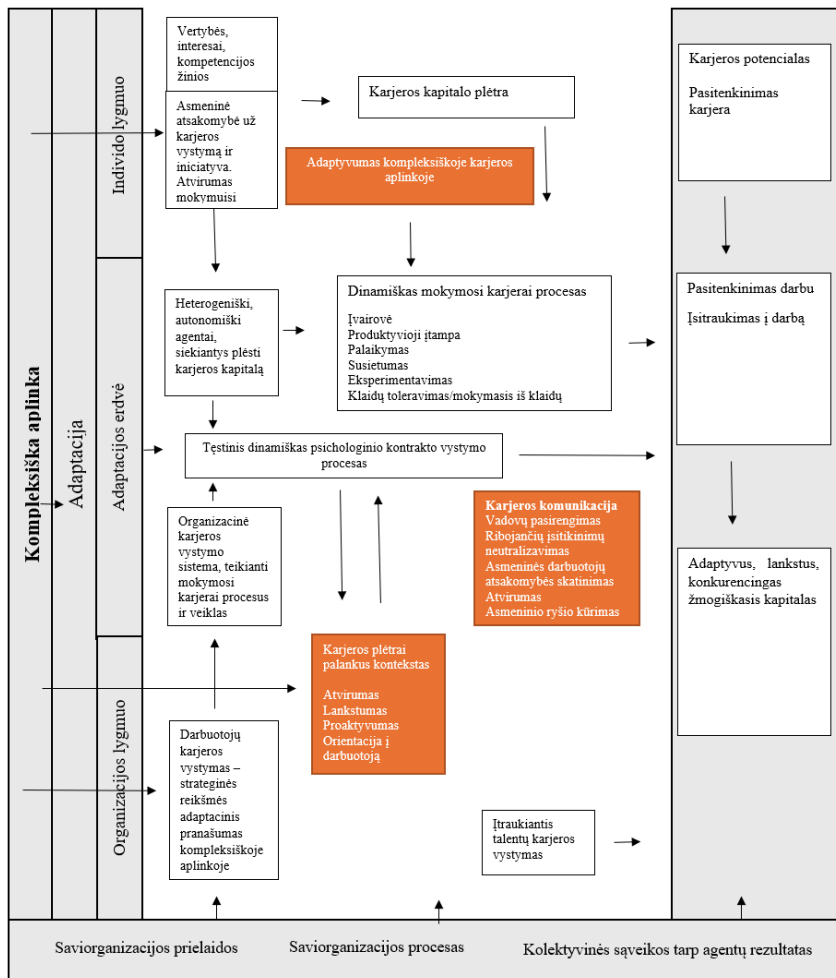
Vertinant prognostinių veiksmų svorį, svarbiausias išorinio karjeros potencialo prediktorius yra pasitenkinimas karjera ($\beta=0,370$, $p<0,01$) ir karjeros kompleksiško kompetencijos (adaptyvumas) ($\beta=0,337$, $p<0,01$), kiek mažesnę, tačiau reikšmingą įtaką turi dinamiškas mokymasis karjera ($\beta=0,232$, $p<0,05$), o mažiausią karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje ($\beta=-0,169$, $p=0,49$). Vadinasi, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai palankiau vertina savo galimybes įsidarbinti už organizacijos ribų, kai jaučia didesnę pasitenkinimą karjera, pasižymi aukštesniu adaptyvumo lygiu bei palankiau vertina dabartinės darbovietės aplinką kaip skatinančią jų mokymąsi. Vertinant karjeros lūkesčių organizacijoje patenkinimo veiksnį, gauti nevienareikšmiški rezultatai. Pagal SLM rezultatus, kuomet darbuotojų manymu, organizacija prasčiau patenkina jų karjeros poreikius, tuo palankiau jie vertina išorinės karjeros galimybes ($\beta=-0,169$, $p=0,49$). Tačiau atlikta koreliacinė analizė atskleidžia teigiamus ryšius tarp šių konstruktyvų. Tokia situacija gali susiklostyti dėl keletu priežasčių. Remiantis Falk ir Miller (1992), viena iš priežasčių gali būti tai, jog abiejų kintamųjų ryšys yra toks silpnas, kad paprasčiausiai atspindi atsitiktinius svyravimus apie nulį. Kita priežastimi galėtų būti tai, jog kuris nors iš kitų prognostinių veiksmų sumažina ar pakeičia analizuojamo veiksmo poveikį.

3.3. Empirinių tyrimų rezultatų aptarimas

Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorijos principų taikymas nubrėžia gaires ir išryškina principus, aktualius formuojant adaptyvias ir atsparias darbuotojų karjeros vystymo sistemas. Disertacijos empiriniame tyrime buvo siekiama patikrinti sudaryto modelio, kaip metodologinio įrankio, pritaikomumą IT ir finansų sektoriaus organizacijose. Atsižvelgiant į svarbiausias empirinio tyrimo išvadas ir jų pagrindu pakoreguotus karjeros vystymo veiksmus, 18 paveiksle pateikiamas IT ir finansų sektoriaus organizacijoms adaptuotas karjeros vystymo modelis, taikant kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorinius principus. Oranžine spalva paryškinti pakoreguoti modelio konstruktai.

Karjeros vystymo sistema reikšmingai priklauso nuo to, kokiomis karjeros nuostatomis ir sampratomis vadovaujasi už sistemos formavimą atsakingi subjektai bei kokią vertę jie priskiria darbuotojų karjeros vystymo procesui. Disertacijos teorinėje dalyje buvo iškelta prielaida, kad organizacijose, kurios yra imlios aukštos vertės žmogiškajam kapitalui, darbuotojų karjeros vystymas turėtų būti laikoma ta žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kuri reikšmingai prisideda prie žmogiškojo kapitalo vertės kūrimo. Be to šiuolaikines realijas atliepanti ir tinkamai suprojektuota karjeros vystymo politika tampa svarbiu adaptacijos įrankiu nuolat kintančių reikalavimų profesijoms ir darbuotojų kompetencijoms fone. Vertinant ekspertų pasisakymus apie darbuotojų karjeros sistemos kuriamą vertę organizacijoms, galima pažymėti, kad buvo minimi gana tradiciniai vertės aspektai, tokie kaip darbuotojų įtraukimas, talentų pritraukimas, išlaikymas, darbuotojų motyvacijos, organizacijos įvaidžio stiprinimas ir organizacijos tęstinumo palaikymas. Taip pat dauguma ekspertų pažymėjo, kad investavimas į darbuotojų karjerą stiprinant jų kompetencijas, suteikiant savirealizacijos ir tobulinimosi galimybes tiesiogiai atsiliepia galutiniams organizacijų veiklos rezultatams, taigi, stiprina ir organizacijos konkurencinį pranašumą.

Taip pat tarp karjeros vystymo sistemos verčių buvo minimas adaptacinis pranašumas, argumentuojant, kad įmonės adaptacija, greitos kaitos aplinkoje, priklauso nuo to, kaip greitai organizacija geba fiksuoti pokyčius darbo rinkoje, įgyvendina darbuotojų perkvalifikavimo, apmokymų programas ir komunikuoja apie tai darbuotojams. Apskritai darbuotojų apmokymų ir perkvalifikavimo svarba atsižvelgiant į sparčią technologinę kaitą pokalbiuose su ekspertais buvo ne kartą minimi įvairiuose kontekstuose. Darytina išvada, kad darbuotojų karjeros vystymas apima ne tik tradicines žmogiškųjų išteklių valdymo tikslams priskirtinas vertes kaip darbuotojų motyvacija, išlaikymas ar talentų pritraukimas, bet ir stiprinant organizacijų konkurencinį pranašumą. Taip pat tinkamai formuojama karjeros vystymo sistema sąlygoja greitesnę ir lengvesnę organizacijų adaptaciją dinamiškai kintančiuose kontekstuose.



18 pav. IT ir finansų sektoriaus organizacijoms adaptuotas karjeros vystymo modelis taikant kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorinius principus (sudaryta autorės)

Tyrime buvo norima nustatyti tarp ekspertų vyraujančias karjeros sampratas. Manytina, kad tradicinis karjeros kaip hierarchinio koncepto suvokimas apriboja organizacijų galimybes darbuotojams pasiūlyti aktualias karjeros vystymo alternatyvas. Įvertinus ekspertų pasisakymus, galima prieiti išvados, kad vyrauja šiuolaikiškas požiūris į karjeros fenomeną. Karjera nėra siejama išimtinai tik su hierarchine struktūra, ekspertai akcentuoja, kad tradicinės karjeros realizavimo galimybės yra gerokai suvaržytos tiek dėl organizacijų struktūrų pokyčių, tiek dėl kintančių individų poreikių. Pastebimas noras darbuotojams suteikti plačias karjeros vystymo ir mokymosi galimybes. Dominuoja holistiškas požiūris į karjeros vystymą, kaip darbuotojų mokymo,

tobulinimo, kompetencijų plėtros procesą. Iš esmės teoriniame modelyje pabrėžiamas organizacijos vaidmuo stiprinant darbuotojų karjeros potencialą dera su ekspertų išsakytomis nuomonėmis. Organizacijos, pasiūlydamas įvairovę karjeros vystymo ir karjerai naudingų mokymosi patirčių, stiprina asmeninį darbuotojų karjeros potencialą, kuris padeda asmenims palaikyti jų karjeros tęstinumą kompleksiškoje aplinkoje, o organizacijos, investuodamos į darbuotojų karjeros potencialą, stiprina kartu savo žmogiškąjį kapitalą.

Vertinant kiekybinio tyrimo rezultatus karjeros siekių ir karjeros siekių pobūdžio atžvilgiu, nustatyta, kad didžioji dauguma tyrimo respondentų yra suinteresuoti karjera, tik mažiau nei penktadalis tokių siekių neturi. Aukščiausi karjeros siekiai identifikuojami tarp 25-34 metų amžiaus santykinai neilgai didelėse organizacijoje dirbančių respondentų. Todėl organizacijos pravartu skirti daugiau dėmesio šiai darbuotojų grupei jų karjeros plėtros atžvilgiu. Taip pat nustatyta, kad beveik pusė respondentų siekia vertikalios karjeros ir dvigubai mažiau respondentų turi horizontalios karjeros aspiracijų. Lyginant su kokybinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad nors organizacijose stengiamasi suteikti įvairių karjeros galimybių, tačiau tarp darbuotojų vis dar vyrauja tradicinės karjeros siekiai bei sampratos ir tai nepriklauso nuo asmens lyties ar amžiaus.

Ekspertinio tyrimo metu buvo gilinamasi į realiai egzistuojančius ir organizacijoje darbuotojams komunikuojamus bei pristatomus karjeros kelius. Tarp dažniausiai ekspertų minimų karjeros kelių minimas tradicinis vertikalios karjeros kelias - kilimas pareigomis organizacijoje. Antroje pagal pasisakymų dažnumą vietoje minima horizontali karjera, suprantama kaip judėjimas tarp skirtingų to paties lygmens rolių organizacijoje. Be to ekspertai panašiu dažniu išskyrė karjerą kompetencijų plotmėje bei projektinės karjeros kelią. Taigi, nors įmonėse dar šiek tiek dominuoja vertikalūs karjeros keliai, tačiau pastebima ryški tendencija pasiūlyti ir kitų alternatyvių bei šiandien aktualių karjeros galimybių. Tai atspindi ir kintančią karjeros sampratą – nuo karjeros kaip kilimo organizacijos vadovavimo hierarchijos laiptais iki karjeros kaip įvairių mokymosi patirčių kaupimo.

Vienas iš ekspertinio interviu tikslų buvo išanalizuoti organizacijų karjeros vystymo sistemų procesus ir priemones, kuriais palaikomas sistemos funkcionavimas. Šia analize siekiama įvertinti, ar organizacijose egzistuojantys darbuotojų karjeros vystymo principai dera su KAS nuostatomis. Teorinis modelis pagrįstas KAS principais grindžiamas prielaida, kad sistemoje turėtų būti derinami tradiciniai valdymo metodai, paremti kontrole, planavimu, veiklos standartizavimu kartu su lankstumu ir atvirumu pokyčiams. Šių dichotomijų derinimas atspindi KAS esmę, kadangi šios sistemos pasiekia optimaliausias sąlygas saviorganizacijai, kai veikia sąlygose tarp chaoso ir tvarkos (MacLeanand, Macintosh, 2011). Teoriniame karjeros vystymo modelyje ši erdvė vadinama adaptacijos erdve, kai griežtose ir formaliose tvarką palaikančiose struktūrose paliekamas tam tikras laisvės, eksperimentavimo lygmuo, kuris energizuoja sistemą. Kompleksiškumo teorijos požiūriu per griežta ir ribojanti struktūra užkerta kelią pokyčių integravimui, o kartu ir sistemos atnaujinimui, iš kitos pusės per daug laisva ir nekontroliuojama sistema pereina į chaoso režimą.

Atlikus išsamią darbuotojų karjeros vystymo įrankių analizę, galima konstatuoti, kad šiuolaikinės organizacijos taiko įvairias karjeros vystymo priemones bei procesus, kuriuos iš esmės galima suskirstyti į formaliuosius ir neformaliuosius. Prie formalųjų priskirtini daugiau į organizacijos poreikius ir tam tikrą kontrolę karjeros sistemoje palaikančius procesus, tokius kaip metiniai ar pusmetiniai veiklos aptarimo pokalbiai, karjeros vystymo planai, talentų karjeros planavimas, pakeičiamumo planai ir pan. Greta šių formalųjų struktūrų įmonės taiko kitas priemones, kurios formaliai nėra priskirtos prie karjeros vystymo įrankių, tačiau jų visumą galima įvardinti palankiu darbuotojų karjeros vystymui kontekstu. Prie tokių veiklų priskirtini individualūs pokalbiai su vadovais, individualizuotas ugdymas, šešėliavimo praktikos, darbuotojų akiračio plėtimas, supažindinimas su platesne įmonės veikla ir galimybėmis ir pan. Šios veiklos, orientuotos į darbuotoją, sudarant palankias sąlygas visapusiškam darbuotojų mokymuisi, skatinant jo smalsumą, iniciatyvumą, pažindinimąsi su platesne organizacijos veikla, skatinant plėsti ryšius su kitais darbuotojais, suteikiant nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Iš esmės šios organizacijoje taikomos neformalios ir į darbuotojo poreikius orientuotas veiklos energizuoja karjeros sistemos saviorganizacija, nes darbuotojai, kaip agentai, vedami asmeninių karjeros interesų ir tikslų, įsitraukia į organizacijos veiklas, kurių metu plečia socialinį kapitalą, įgyja karjerai naudingų patirčių, atranda naujas karjeros perspektyvas, geriau pažįsta save. Tokiu būdu turtinamas ir bendras organizacijos žmogiškasis kapitalas. Ši kolektyvinė saviorganizacija negali būti kontroliuojama ir suplanuojama, tačiau ji gali būti paskatinta pasitelkus tam tikrus principus. Įvertinus ekspertų pasisakymus, karjeros adaptacijos erdvė, kurioje yra derinama kontrolė (per formaliąsias karjeros vystymo struktūras) ir tam tikras darbuotojų laisvės, ieškojimų ir atradimų lygmuo (suteikiant palankų karjeros plėtrai kontekstą) buvo pakoreguoti kai kurie teorinio modelio karjeros plėtrai palankaus konteksto principai. Įvertinus ekspertų pasisakymus, nustatyta, kad lankstumo ir orientacijos į darbuotojo poreikius principai, kaip ir buvo numatyta teoriniame modelyje, yra reikšmingi darbuotojų karjeros vystymo dinamikai palaikyti. Be to išgryninti atvirumo ir proaktyvumo principai. Atvirumas reiškia atsakingų už karjeros vystymo sistemą asmenų požiūrį, kuris įgalina pastebėti naujas tendencijas ir kurti inovatyvius darbuotojų karjeros vystymo sprendimus. Proaktyvumas, savo ruožtu, reiškia tinkamą ir greitą atsaką į pakitusią situaciją ir pokyčių numatymą. Proaktyvumas gali būti palaikomas per nuolatinį grįžtamąjį ryšį tarp karjeros vystymo sistemos dalyvių.

Vienas iš empirinių tyrimų uždavinių buvo nustatyti atsakomybių už karjeros vystymą subjektus, jų atsakomybių ribas bei turinį. Klasikinės vadybos nuostatos, kildinamos iš mechaninės pasaulėžiūros, buvo įsigalėjusios ir tradicinėse karjeros vystymo sampratoje, kai organizacijos prisiimdavo visišką atsakomybę už savo darbuotojų karjeros planavimą. KAS teorijos atžvilgiu, sistemas sudarantys agentai pasižymi aukštu autonomijos, savarankiškumo laipsniu, kuris skatina kolektyvinę agentų dinamiką, sąveiką ir bendrą sistemos saviorganizaciją. Karjeros vystymo prasme, agentų autonomiją atspindi darbuotojų atsakomybė už asmeninės karjeros vystymą. Tiek ekspertinis interviu, tiek kiekybinis darbuotojų tyrimas atskleidė, kad darbuotojai ir ŽI ekspertai pirminę ir svarbiausią atsakomybę už karjeros plėtrą priskiria darbuotojui. Ekspertų

manymu, darbuotojai turi, pirmiausia, išsigryninti karjeros tikslus, prioritetus ir rodyti iniciatyvą. Antrinė atsakomybė priskirtina tiesioginiam vadovui, kurio pagrindinės funkcijos yra dialogo mezgimas, darbuotojo nukreipimas ir informacijos suteikimas. ŽIV atsakomybė yra visos karjeros vystymo sistemos sukūrimas, apimantis vadovų parengimą karjeros komunikacijai, procesų išsigryninimą, paremiančių karjeros plėtrą veiklų ir iniciatyvų įgyvendinimą. Visa tai sudaro darbuotojo karjeros vystymo paramos sistemą, kurioje pirminė iniciacijos ir intereso parodymo atsakomybė priklauso darbuotojui.

Vertinant kiekybinio tyrimo rezultatus, jie iš esmės patvirtina ir pagrindžia eksperimentinio tyrimo išvadas – darbuotojai yra linkę prisiimti pilną atsakomybę už asmeninę karjerą arba pasidalinti ja su vadovais ir ŽIV padaliniu. Tyrimas taip pat atskleidė, kad vyrai pasižymi didesne autonomija karjeros srityje, o moterys, nors ir prisiima atsakomybę, tačiau pageidauja daugiau organizacinės paramos. Taigi, organizacijose, atsakomybės už karjeros plėtrą požiūriu, esti palankios sąlygos sistemos saviorganizacijai.

Tiek kokybiniame, tiek kiekybiniame empiriniuose tyrimuose daug dėmesio buvo skiriama psichologinio kontrakto analizei. Kokybinio tyrimo metu išryškėjo reikšminga psichologinio kontrakto kategorija, įvardinta karjeros komunikacija (18 pav. paryškinta oranžine spalva). Konstatuotina, kad remiantis ekspertų nuomonėmis, nuo karjeros komunikacijos kokybės priklauso tai, kaip organizacijoje bus suvaldyti darbuotojų karjeros poreikiai ir jų patenkinimo galimybės įmonėje. Kaip svarbiausią karjeros komunikacijos šaltinį ekspertai išskyrė tiesioginį vadovą, kuris taikydamas individualių pokalbių su darbuotojais įrankį ir palaikydamas nuolatinį tęstinį ryšį su darbuotoju atlieka psichologinio kontrakto vystymo funkciją. Kompleksiškumo požiūriu, tiesioginiai vadovai palaikydama nuolatinį ryšį su kiekvienu darbuotoju lokaliame lygmenyje, padidina kolektyvinę karjeros sistemos dinamiką ir bendrą adaptaciją. Darbuotojai, kaip agentai, remdamiesi asmeniniais impulsais (karjeros siekais) veikia ir adaptuoja savo elgseną pagal lokaliai jiems prieinamą informaciją. Atitinkamai tiesioginis vadovas, veikdamas asmeniniu kiekvieno darbuotojo lygmeniu ir pasitelkdamas komunikacijos įrankį, fiksuoja darbuotojų lūkesčius ir įgalina juos imtis veiksmų pasinaudojant organizacijos teikiamomis galimybėmis karjerai plėsti. Tokiu būdu vadovas paskatina ir įgalina darbuotojus karjeros plėtrai, tačiau kartu ir nubrėžia karjeros galimybių ribas organizacijoje.

Pagal ekspertų pasisakymus, išskirtini karjeros komunikacijos veiksniai, įgalinantys veiksmingesnę karjeros sistemos saviorganizaciją.

- Vadovų rengimas. Reikalinga stiprinti vadovų komunikacijos kompetencijas mezgant ir puoselėjant tarpasmeninius ryšius su darbuotojas
- Darbas su ribojančiais įsitikinimais. Eksperimentinio tyrimo metu nustatyta, kad tarp karjeros subjektų gali vyrėti įsitikinimai, ribojantys karjeros sistemos saviorganizaciją. Šiame kontekste paminėtini kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys, kad horizontali karjera bei kiti šiuolaikiški karjeros keliai gali būti vertinami kaip prastesnės alternatyvos tradicinės karjeros atžvilgiu. Todėl reikalinga atpažinti ir pasitelkiant efektyvią komunikaciją neutralizuoti ribojančius ir karjeros motyvaciją slopinančius nuostatus.

- Darbuotojo asmeninės atsakomybės ir iniciatyvos skatinimas. Karjeros sistemos gyvybingumui užtikrinti reikalinga darbuotojų atsakomybė ir iniciatyva, modelyje įvardijama kaip agentų autonomiškumas. Organizacijose būtų prasminga skatinti darbuotojų karjeros sąmoningumą ir iniciatyvumą, pasitelkiant vadovą ir kitus komunikacinius šaltinius.
- Atvirumo skatinimas. Visos darbuotojo kelionės įmonėje metu, reikalinga palaikyti atvirą dialogą aptariant darbuotojo karjeros aspiracijų derinimo galimybes su realiomis jų įgyvendinimo perspektyvomis organizacijoje. Manytina, kad atvira diskusija įgalintų karjeros vystymo sistemoje išvengti arba bent sumažinti sistemą išbalansuojančių įvykių, tokių kaip netikėti vertingų darbuotojų išėjimai, skaičių.
- Asmeninio ryšio kūrimas. Puoselėjant asmeninį ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, sukuriama lankstesnė, į darbuotojus orientuota sistema, kurioje vengiama pasikliauti vien tik standartizuotais, visiems vienodais metodais. Asmeninio ryšio formavimas su vadovais tampa tuo atspirties tašku, padedančiu darbuotojui ir vadovui susitarti dėl karjeros perspektyvų organizacijoje, apimančias tiek pačių individualių susitikimo dažnio nusistatymą, tiek individualius poreikius atliepiančias galimybes, tiek kartais individualizuoto karjeros kelio suplanavimą.

Vertinant ekspertų ir anketinės apklausos tyrimo išvadas darbuotojų karjeros lūkesčių atžvilgiu, vienas svarbiausių lūkesčių yra lankstumas. Ekspertų teigimu, darbuotojai tikisi lankstumo, apimančio ne tik darbo ir asmeninio gyvenimo plotmių derinimo galimybes, bet lankstumo plačiąja prasme – vadovų ir ŽI specialistų požiūriu, karjeros vystymo procesų ir struktūros lankstumo. Darbuotojų tyrime asmeninio ir darbinio gyvenimo balanso lūkestis pateko į antrą svarbiausių ir prasčiausiai patenkinamų poreikių vietą. Tai rodo, kad darbuotojams darbo-asmeninio gyvenimo derinimas yra aktualus ir vis dar nepakankamai atliepiamas poreikis organizacijose.

Ekspertų vertinimais, vienas svarbiausių darbuotojų lūkesčių pastaruoju metu yra įdomus ir įvairus darbo turinys, savirealizacijos, tobulėjimo, mokymosi, vidinio ir išorinio mobilumo galybės. Tačiau darbuotojų tyrimas atskleidė, kad nors šie aspektai darbuotojams yra svarbūs, vis dėlto darbo užtikrintumą, atlyginimo ir kitų personalo valdymo procesų skaidrumą bei sąžiningumą jie vertina kaip svarbesnius darbo santykių aspektus. Apskritai paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kt. personalo valdymo procesų sąžiningumas ir skaidrumas yra darbuotojams svarbiausi ir kartu prasčiausiai patenkinami lūkestis organizacijoje. Iš vienos pusės tai rodo, kad organizacijos turėtų dėti daugiau pastangų užtikrinant skaidrią ŽIV politiką, iš kitos – darbuotojai turėtų keisti kai kurias karjeros plėtrą ribojančias nuostatas. Vertinant tai, kad tyrimo dalyviams darbo užtikrintumas yra svarbesnis už visas teikiamas darbo ir karjeros galimybes organizacijoje, galima konstatuoti, kad tarp darbuotojų vyrauja tradicinės karjeros sampratos. Manytina, kad darbo saugumo lūkestis iš darbovietės yra sunkiai suderinamas su kompleksiška karjeros aplinka ir gali veikti kaip bendrą karjeros sistemos saviorganizaciją ribojanti nuostata, kurią reiktų keisti telkiant darbuotojų dėmesį į asmeninę karjeros potencialo plėtrą, naudojantis organizacijos teikiamomis karjeros vystymo veiklomis. Karjeros saugumo šaltiniu turėtų tapti asmeninės pastangos

kuriant ir turtinant karjerą aktualiomis patirtimis.

Ekspertai, savo ruožtu, atkreipia dėmesį, kad darbuotojai tikisi asmeninio dėmesio, išsiklausymo į jų poreikius ir dažnai pageidauja personalizuotų galimybių organizacijose. Ši ekspertinio tyrimo išvada siejasi su kiekybinio tyrimo išvadomis, atskleidusiomis, kad darbuotojams trūksta vadovų palaikymo. Tai rodo, kad darbuotojų karjeros kelyje vieną svarbiausių rolių atlieka tiesioginis vadovas, kuris turėtų išsiklausti, patarti, nukreipti darbuotoją jo karjeros organizacijoje laikotarpiu.

Darbuotojams taip pat labai svarbi organizacijoje vyraujanti atmosfera, jie stokoja malonios ir draugiškos organizacinės aplinkos. Be to, nors paramos karjeros vystymui ir paaukštinimų galimybių santykinė svarba yra mažesnė, lyginant su aptartais lūkesčiais, tačiau šie lūkesčiai nėra pakankamai atliepiami organizacijose. Vertikalios karjeros poreikiai ne visada gali būti patenkinami, atsižvelgiant į organizacijos dydį, dinamiką ir jos plėtros perspektyvas, tačiau, dedant daugiau pastangų į kokybišką karjeros komunikaciją, galima bent iš dalies kompensuoti karjeros paramos trūkumą. Nepakankamą organizacijų karjeros komunikaciją atskleidžia ir informacijos gavimo apie karjeros galimybes organizacijose stoka. Tai vėlgi gali sutrikdyti karjeros vystymo sistemos saviorganizaciją slopinant vidinį darbuotojų mobilumą. Tarp geriausiai atliepiamų darbuotojų karjeros lūkesčių galima paminėti gerą darbdavio reputaciją bei horizontalios karjeros galimybes organizacijoje. Vis dėlto, atsižvelgiant į žemą svarbos įvertį lyginant su kitais lūkesčiais, galima daryti išvadą, kad horizontali karjera yra vertinama kaip mažiau patrauklus karjeros kelias.

Abiejuose tyrimuose buvo analizuojama, ar karjeros lūkesčiai skiriasi įvairiose darbuotojų grupėse. Ekspertai pastebi, kad darbuotojų amžius turi reikšmės jų darbo santykių supratimui ir su jais susijusiems lūkesčiais. Tačiau vieni tai sieja su skirtingoms kartoms būdingais bruožais, kiti – su gyvenimiškos situacijos specifika. Bendrai ekspertų nuomone, jaunesni darbuotojai turi aukštesnius reikalavimus darbdaviams – jie tikisi greitesnio paaukštinimo ir atlyginimo kilimo, daugiau lankstumo, supratingų ir empatiškų vadovų, jiems būdingas asmeninių poreikių prioretizavimas virš kolektyvinių, jie taip pat labiau linkę į karjeros mobilumą. Tačiau įvertinant tai, kad kiekybiniame tyrime daugumai tirtų lūkesčių amžius neturėjo reikšmės, negalima daryti tvirtos išvados, kad jaunesnių darbuotojų karjeros lūkesčiai yra aukštesni. Skirtumai išryškėjo tik vertikalios karjeros ir karjeros informacijos vertinimuose. Jaunesni darbuotojai (25-34 m) yra labiau suinteresuoti vertikalia karjera ir jie stokoja informacijos apie karjeros galimybes organizacijos viduje.

Nevienareikšmiškos ekspertų nuomonės išryškėjo vertinant jaunesnių darbuotojų karjeros sampratą ir siekius, vieni teigė, kad jauniausi darbuotojai karjerą sieja su tradicinės karjeros elementais - aukštesniu atlyginimu ir kilimu pareigomis, kiti, atvirkščiai, teigė, kad šiems darbuotojams svarbiau įdomus ir prasmingas darbas, savirealizacijos galimybės ir jie palankiau vertina alternatyvias karjeros kryptis. Tačiau kiekybinio tyrimo išvados apie tai, kad jaunesniems darbuotojams labiau būdingi vertikalios karjeros siekiai ir jie teikia didesnę reikšmę darbo užtikrinimui, verčia manyti, kad tarp jaunesnių darbuotojų vyrauja tradicinės karjeros nuostatos.

Ekspertai lūkesčių skirtumus taip pat sieja su darbo patirties trukme. Teigtina, kad

ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai pasižymi didesniu karjeros sąmoningumu, jie geriau pažįsta save bei žino, ko nori bei turi aukštesnius lūkesčius darbui ir bendrai karjerai. Iš kitos pusės, jaunesni darbuotojai labiau orientuoti kaupti žinias, yra atviresni įvairioms organizacijoje siūlomoms darbo patirtims. Darbuotojų tyrimas darbo patirties trukmės požiūriu neatskleidė egzistuojant svarbių skirtumų analizuotų karjeros lūkesčių požiūriu. Nustatyta tik tai, kad ilgiau nei 10 metų įmonėje dirbantys asmenys turi mažesnius lūkesčius paaugstinimui nei jaunesni kolegos ir tai, kad jie palankiau vertina savo darbovietės reputaciją.

Kiti kalbinti žmoniškųjų išteklių valdymo ekspertai linkę manyti, kad darbuotojų poreikiams ir požiūriui į darbo santykius turi daugiau įtakos ne amžius ar darbo trukmė, bet gyvenimo etapo specifika – šeiminė padėtis, vaikų turėjimas ir jų amžius. Tai iš dalies patvirtina ir darbuotojų tyrimas, parodęs, kad tiek šeiminė situacija, tiek vaikų turėjimas ir jų skaičius daro įtaką darbuotojų vertikalios karjeros lūkesčiams ir ypač tam, kaip jie vertina darbovietės pastangas, patenkinti su karjera susijusius lūkesčius.

Vis dėlto, kaip ir buvo tikėtasi, daugiausiai lūkesčių skirtumų aptinkama tarp suinteresuotų karjera darbuotojų ir tų, kurie teigė neturintys karjeros aspiracijų. Kaip parodė kiekybinis tyrimas, suinteresuoti karjera asmenys puoselėja aukštesnius karjeros lūkesčius. Jie yra labiau suinteresuoti vertikalios bei horizontalios karjeros galimybėmis, jiems svarbiau gauti informaciją apie karjeros galimybes organizacijos viduje bei paramą karjeros vystymo klausimais, jie turi aukštesnius lūkesčius įdomiam ir tobulėjimą skatinančiam darbui, tobulėjimą skatinančiai organizacijos kultūrai bei mokymosi ir savirealizacijos galimybėms organizacijoje. Be to, tyrimo duomenimis, karjera suinteresuoti darbuotojai pageidauja daugiau horizontalios karjeros galimybių organizacijoje. Šios išvados byloja apie tai, kad subalansuoto psichologinio kontrakto formavimui pirmiausia reikalinga išsiaiškinti darbuotojo karjeros intencijas ir aspiracijas. Dalis darbuotojų gali būti apskritai nesuinteresuoti karjera, patenkinti esama pozicija ir nenorintys jokios karjeros pokyčio. Ekspertai vieningai pritaria, kad reikia nuolat išsigryninti darbuotojo lūkesčius, kadangi jie linkę kisti.

Darbuotojų tyrimas taip pat atskleidė, kad moterys yra šiek tiek reiklesnės kai kurių karjeros vystymo aspektų atžvilgiu ir jos tikisi daugiau paramos iš tiesioginio vadovo. Asmens išsilavinimas taip pat turi įtakos asmeniniams lūkesčiams ir jų vertinimams. Išryškėjo gana natūrali tendencija, kad aukštesnis išsilavinimas (aukštasis universitetinis) siejasi su aukštesniais lūkesčiais, tokiais kaip lūkesčiai įdomiam darbui, tobulėjimą skatinančiai organizacinei kultūrai ir aplinkai, įvairioms organizacijos teikiamoms savirealizacijos galimybėms, karjeros paramai, vadovo palaikymui, skaidriems ŽIV procesams. Panašu, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių asmenų minėtus lūkesčius organizacijos geba gana gerai patenkinti, minėta darbuotojų grupė geriau nei kitos vertina organizacijų pastangas sukurti draugišką ir malonią organizacinę aplinką, įdomų darbą, bei mokymosi ir savirealizacijos galimybes.

Darbuotojų tyrimas taip pat atskleidė, kad tam, kaip darbuotojai vertina savo darbovietės karjeros atžvilgiu reikšmingą įtaką turi darbo organizavimo forma. Šis tyrimas atskleidė įdomią išvadą, kad biure dirbantys darbuotojai, lyginant su dirbančiais hibridiniu darbo modeliu, patiria reikšmingai daugiau karjeros limitacijų ir jie

žymiai prasčiau vertina organizacinės karjeros aplinką. Dirbantieji biure patiria tiek horizontalios, tiek vertikalios karjeros apribojimus, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo suvaržymus, jie prasčiau vertina savo darbą, organizacinę aplinką, mokymosi ir savirealizacijos galimybes, jiems trūksta vadovo palaikymo, informacijos apie karjeros galimybes, jie prasčiau vertina personalo valdymo politiką ir darbuočių reputaciją. Kita vertus asmeniniai lūkesčiai tarp šių darbuotojų grupių beveik nesiskiria, paaiškėjo, kad tik vadovų palaikymas ir kultūra, skatinanti augimą bei tobulėjimą yra svarbesnė hibridiniu darbo modeliu dirbantiems asmenims.

Kaip parodė empirinio tyrimo išvados, psichologinis kontraktas yra sudėtingas reiškinys, apimantis įvairius su karjera susijusius aspektus, kurie skirtingų darbuotojų grupių gali būti vertinami labai nevienodai. Todėl, siekiant vystyti subalansuotą psichologinį kontraktą, reikalinga atsižvelgti į esamą darbuotojų įvairovę ir lūkesčių bei poreikių pliuralizmą. KAS požiūriu, siekiamybė organizacijose būtų vystyti individualizuotą psichologinį kontraktą, o svarbiausią atsakomybę už individualizuoto psichologinio kontrakto vystymą turėtų prisiimti tiesioginis vadovas, kuris per asmeninį ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį fiksuoja naujai atsirandančius karjeros poreikius ir nuolat derina organizacinius ir darbuotojų interesus. Taigi, vadovo vaidmuo, KAS požiūriu, per individualizuoto psichologinio kontrakto vystymo ir derinimo mechanizmą palaikyti nuolatinę ir tęstinę karjeros komunikaciją organizacijoje taip paskatinant kolektyvinę agentų saviorganizaciją. Karjeros vystymo veiksmų sąsajų analizė atskleidė, kad darbuotojų karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje prognozuoja darbuotojų ištraukimą į darbą ir pasitenkinimą karjera. Tai rodo, kad psichologinio kontrakto patenkinimas yra svarbi prielaida siekiamiems rezultatams tiek individo, tiek organizacijos lygmenyje.

Ekspertiniame tyrime buvo nagrinėjama ir talentų karjera. Vertinant ekspertų nuomones, talentais apibūdinami darbuotojai, pasižymintys unikaliais ir sunkiai pakeičiamais resursais ir jiems būdingos tokios bendrosios savybės kaip platus mąstymas, siekis padaryti „daugiau“, smalsumas, universalumas, lankstumas, gebėjimas priimti neapibrėžtumą, adaptyvumas, noras ir gebėjimas mokytis. Organizacijose identifikuoti talentai yra įtraukiami į talentų vystymo programas, orientuotas į šių darbuotojų visokeriopą tobulinimą ir potencialo plėtrą. Talentų karjeros aspektas čia ypatingai svarbus, todėl suprantama, kodėl gabių ir sunkiai pakeičiamų darbuotojų karjera tampa prioritetu kitų kategorijų darbuotojų karjeros vystymo atžvilgiu. Galima pažymėti, kad nors į karjeros vystymo sistemą yra įtraukiami visi darbuotojai, tačiau talentams taikomas išskirtinis dėmesys diferencijuojant ir individualizuojant karjeros vystymo galimybes ir kelius.

Taip pat nustatyta, kad talentų samprata nėra siejama išimtinai tik su vadovo ar lyderio pozicija, tai rodo, kad organizacijose vadovaujamosi šiuolaikiška nuostata talentų atžvilgiu. Ekspertinio tyrimo metu nustatyta, kad esti dvejos talentų karjeros vystymo kryptys ir tikslai. Talentų kaip vadovų karjeros vystymas yra strategiškai svarbi talentų valdymo dalis, nes planuojant ir ruošiant talentus vertikaliam karjeros pokyčiui užtikrinamas organizacijos tęstinumas, jog atėjus laikui strategiškai svarbias pozicijas papildys tam pasirengę darbuotojai. Kita talentų grupė – tai motyvuoti ir

išskirtinius darbo rezultatus demonstruojantys darbuotojai, kurie taip pat įtraukiami į talentų kontingentą, jiems skiriamos išskirtinės ugdymosi galimybės, įvairios karjeros potencialą stiprinančios patirtys. Šiuo atveju galima teigti, kad talentų kontingentų ribos yra gana pralaidžios, kadangi organizacijose paliekamos galimybės visiems gabiems motyvuotiems ir kompetentingiems darbuotojams patekti į jį. Ekspertai taip pat atkreipė dėmesį, kad talentų samprata yra gana dinamiška ir gali kisti atsižvelgiant į darbo rinkos svyravimus, technologinėje ar ekonominėje aplinkoje vykstančius pokyčius. Todėl įtraukianti talentų valdymo nuostata, kai pagal individualius tikslus stengiamasi ugdyti ir tobulinti visus darbuotojus, paliekant jiems galimybę patekti į talentų kontingentą gali padėti organizacijoms užsitikrinti aukštos vertės žmogiškąjį resursą.

Teoriniame karjeros vystymo modelyje kaip svarbi saviorganizacijos prielaida individualiame lygmenyje išskirtos individų karjeros kompleksiško kompetencijos. Empiriniame darbuotojų tyrime buvo analizuojama ar šių savybių turėjimas siejasi su kitais karjeros vystymo sistemoje išskirtais veiksniais. Koreliacinė analizė atskleidė, kad visos savybės – adaptyvumas, planuojamas atsitiktinumas, neapibrėžtumo toleravimas ir atsparumas siejasi su siektiniais kolektyvinės saviorganizacijos rezultatais. Atlikus gilesnę veiksmų analizę, nustatyta, kad tik adaptyvumas tiesiogiai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą karjerą ir subjektyvų išorinį karjeros potencialą. Tai rodo, jog asmenys, kurie lengviau prisitaiko prie kintančios ir kompleksiškos karjeros aplinkos jaučia didesnę pasitenkinimą karjera ir palankiau vertina savo išorines karjeros galimybes. Taigi, galima teigti, kad tie individai, kurie turi resursų padedančių nepasimesti kompleksiškoje aplinkoje geba sėkmingiau plėtoti savo karjerą. Darbuotojų adaptyvumas yra naudingas ir organizacijoms, nes, tyrimo duomenimis, jis tiesiogiai skatina darbuotojų įsitraukimą darbą.

Modelyje kaip vienas svarbiausių karjeros vystymo sistemos saviorganizaciją skatinančių veiksmų išskirtas - dinamiškas mokymosi karjerai procesas. Remiantis empirinio darbuotojų tyrimo duomenimis, dinamiškas mokymosi karjerai procesas turi tiesioginės įtakos darbuotojų išorinio karjeros potencialo vertinimams. Tai yra svarbi išvada, atskleidžianti, kad darbuotojai mokosi ne tik tiesiogiai atlikdami darbinės užduotis, roles ar dalyvaudami mokymuose. Mokymasis yra pasklidęs visoje organizacijoje kaip kompleksiškoje adaptyvioje sistemoje per sąveikas tarp agentų. Išvada yra aktuali trimis aspektais. Pirmą, įvairios organizacijoje įgytos patirtys pasitarnauja darbuotojams plečiant asmeninį karjeros kapitalą ir didinant karjeros potencialą už organizacijos ribų. Antra, atsižvelgiant į tai, kad aukšto kompleksiško aplinkose veikiančių organizacijų vienas pagrindinių adaptyvumo šaltinių yra aukštos vertės žmogiškasis kapitalas, organizacijos, pasitelkdamos KAS principus, gali padidinti šio resurso kūrybinius ir adaptacinius gebėjimus. Darbuotojų mokymąsi galima netiesiogiai paskatinti pasinaudojant kompleksiškų adaptyviųjų sistemų veikimo principais: palaikant kognityvinę įvairovę ir produktyviąją įtampą, skatinant vadovų palaikymą šiam procesui, užtikrinant pakankamą susietumą tarp darbuotojų, skatinant darbuotojų eksperimentavimą ir toleruojant kartais dėl eksperimentavimo pasitaikančias darbuotojų klaidas. Trečia, tyrimo rezultatai patvirtina, kad KAS yra tinkama metodologinė priega paaiškinanti dinamišką mokymosi karjerai procesą.

IŠVADOS

1. Išanalizavus karjeros vystymo modelius, pateikiamus daktaro disertacijos teorinėje dalyje, formuluojamos šios išvados:
 - 1.1. Karjera ir karjeros vystymo reiškiniai yra veikiami pasaulinių pokyčių tendencijų. Identifikuojama slinktis nuo pozityvistinės ir objektyviosios karjeros sampratos link subjektyviosios, kai karjera traktuojama kaip unikali individo darbinė istorija, įkūnijanti individualias prasmes ir vertybes, bei formuojama ir sąlygojama skirtingų socialinių kontekstų. Kinta karjeros vystymo individualiajame lygmenyje akcentai – nuo planu ir kontrole pagrįstos strategijos link asmeninio pasirengimo priimti pokyčius, netikėtumus ir ištraukti į nuolatinį dinamiško mokymosi procesą.
 - 1.2. Žinių ekonomikos sąlygomis karjeros vystymo sistema organizacijose turėtų būti orientuota į darbuotojų savarankišką mokymąsi, kuris, atliepdamas asmeninius interesus bei organizacinius poreikius, stiprina organizacijų efektyvumą ir adaptyvumą.
 - 1.3. Psichologinis kontraktas vertintinas kaip vienas pagrindinių karjeros vystymo sistemos procesų. Tai darbuotojų ir organizacijų interesų integracijos procesas, atspindintis kintančius abiejų šalių poreikius ir lūkesčius bei jų derinimo pastangas, todėl didele apimtimi sąlygojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.
 - 1.4. Dinamiškų pokyčių kontekste pagrindžiama įtraukiojo talentų vystymo nuostata organizacijose, suteikiant plačias karjeros plėtros galimybes ir sudarant sąlygas visiems motyvuotiems darbuotojams atskleisti savo stiprybes, tokiu būdu papildant organizacijos žmogiškąjį kapitalą kompetencijų įvairove.
2. Išanalizavus karjeros vystymo iššūkius aplinkos kompleksiskumo požiūriu bei analizei taikytinus kompleksiskų adaptyvių sistemų teorinius principus, konstatuojama, kad:
 - 2.1. Sparčių pasaulinių pokyčių kontekste kinta karjeros vystymo kryptys, tikslai bei atsakomybės pasiskirstymas. Organizacijos atsisako aktyvaus vaidmens planuojant ir valdant darbuotojų karjeras, nes aktyvią karjeros planavimo rolę prisiima pats darbuotojas. Tačiau organizacijos išlieka svarbiausiu individų karjeros vystymo kontekstu, o tinkamai projektuojama karjeros vystymo sistema gali patenkinti aktualius asmenų ir organizacijų interesus, besiformuojančius kompleksiškoje aplinkoje.
 - 2.2. Karjeros potencialo stiprinimas tampa pagrindiniu individų karjeros tęstinumo garantu neapibrėžtoje aplinkoje. Organizacijos, savo ruožtu, tampa vis labiau priklausomos nuo šių karjeros potencialo forma akumuliuojamų kūrybinių ir adaptyviųjų resursų, kurie kartu sudaro ir organizacijų žmogiškąjį kapitalą. Abiejų karjeros vystymo lygmenų poreikiai gali būti atliepiami tinkamai projektuojant karjeros vystymo sistemą, kurioje būtų sudaromos sąlygos dinamiškam karjeros vystymo procesui. Tai reiškia lanksčius ir

adaptyvius procesus bei priemones, skatinančias įvairiapusišką darbuotojų mokymąsi, užtikrinančias šiuolaikiškas karjeros galimybes bei atliepančias kintančius karjeros interesus.

- 2.3. Tradicinis darbuotojų karjeros valdymas, kuris remiasi stabilumu, racionalumu ir nuspėjamumu, nėra veiksmingas siekiant paskatinti dinamišką darbuotojų karjeros vystymą. Identifikuojamas poreikis lanksčioms ir takioms karjeros vystymo priemonėms ir procesams. Vadovaujantis šia nuostata, kompleksišku adaptyviųjų sistemų teorija yra tinkamas teorinis ir metodologinis pagrindas, leidžiantis tyrinėti karjeros reiškinius ir modeliuoti lanksčią bei adaptyvią karjeros vystymo sistemą.
3. Įvertinus esminius karjeros modelių, kompleksišku adaptyviųjų sistemų teorijos principus ir identifikavus karjeros pokyčius bei vystymo iššūkius, parengtas teorinis darbuotojų karjeros vystymo modelis, kuriame išskiriami šie veiksniai ir procesai:
 - 3.1. Karjeros vystymo modelyje, suprojektuotame pagal KAS principus, svarbiausias procesas yra saviorganizacija, kai sistemą sudarantys agentai (darbuotojai) nuolat derinasi vieni prie kitų ir besikeičiančių sąlygų, o dėl tokio savaiminio organizavimosi susikuria sistemos lygmens tvarka (emergencija). Išskiriamos saviorganizacijos prielaidos individualiame ir organizaciniame lygmenyje, saviorganizacijos procesas ir šio proceso padarinys – kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas. Kolektyvinės agentų saviorganizacijos rezultatas individualiame lygmenyje yra karjeros potencialo plėtra, pasitelkiant organizacijos teikiamas karjeros vystymo galimybes, o organizaciniame lygmenyje tokia spontaniška darbuotojų karjeros potencialo plėtra sąlygoja adaptyvų, lankstų ir konkurencingą žmogiškąjį kapitalą.
 - 3.2. Modelyje išskiriami individualūs saviorganizaciją skatinantys veiksniai. Tai agentų autonomiją pagrindžiantys veiksniai, tokie kaip darbuotojų asmeninė karjeros atsakomybė ir iniciatyva bei karjeros interesų, vertybių aspiracijų išsigryninimas. Taip pat būtini asmeniniai resursai – karjeros kompleksišku kompetencijos (planuojamas atsitiktinumas, atsparumas, neapibrėžtumo toleravimas, adaptyvumas), įgalinančios asmenis sėkmingai plėtoti karjerą neapibrėžtumo sąlygomis. Šie karjeros vystymo resursai kartu su karjeros kapitalo plėtra sudaro esmines prielaidas individų karjeros potencialo stiprinimui kompleksiškoje aplinkoje. Vienas svarbiausių karjeros sistemos saviorganizaciją palaikančių veiksmų organizaciniame lygmenyje – tai darbuotojų karjeros vystymo, kaip strateginės reikšmės veiksmo, siekiant didesnio organizacijų adaptyvumo, pripažinimas. Ši nuostata reiškia šiuolaikiškų ir įvairių karjeros galimybių suteikimą, diferencijuotą požiūrį į darbuotojų karjeros kelius, palankios karjeros vystymo erdvės formavimą, mokymosi patirčių suteikimą, orientaciją į darbuotojų poreikius, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimą.
 - 3.3. Modelio adaptyviojoje erdvėje yra sukuriama optimaliausias sąlygos saviorganizacijos procesui. Adaptyviojoje erdvėje reikalinga palaikyti

pakankamą kompleksiško lygį - nuolatinę organizaciją atstovaujančių agentų (vadovų, žmogiškųjų išteklių specialistų) ir darbuotojų karjeros interesų ir poreikių įvairovės derinimą. Išskiriami šie adaptyviąją erdvę palaikantys veiksniai: karjeros plėtrai palankus kontekstas, tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas ir dinamiškas mokymosi karjerai procesas.

- 3.4. Nustatyta, kad KAS principais grindžiamas karjeros vystymui palankus kontekstas yra toks, kuriame derinamos sistemos kontrolę užtikrinančios priemonės kartu su lanksčiais bei lengvai adaptyviems procesams. Išgryninti principai, kurie leistų kurti palankų karjeros plėtrai kontekstą, tai: orientacija į darbuotoją ir derinimas su organizacijos tikslais, lankstumas, informavimas, konsultavimas.
- 3.5. Daugumą individams iškylančių naujų karjeros aktualumų, kaip ir jų patenkinimo galimybes, organizacijų kontekste apima psichologinio kontrakto konstruktas. Jis integruoja ir atspindi dinamiškai kintančius abiejų darbo šalių poreikius, lūkesčius ir abipusius pažadus. Siekiant sukurti karjeros vystymo sistemą atnaujinantį mechanizmą, būtina, kad psichologinio kontrakto vystymas būtų tęstinis ir dinamiškas procesas.
- 3.6. Kompleksiškoje verslo aplinkoje vienas svarbiausių individų ir organizacijų išlikimo veiksnių yra nuolatinis mokymasis prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Todėl dinamiškas mokymosi karjerai procesas modelyje laikytinas vienas pagrindinių saviorganizacijos veiksnių. Pagal šį procesą darbuotojų mokymosi šaltiniai yra pasklidę visoje organizacijoje – santykiuose tarp darbuotojų, organizacijos kultūroje, santykiuose su vadovais, kūrybinių sprendimų paieškose, eksperimentuojant. Toks visapusiškas darbuotojų mokymasis, orientuotas į darbuotojų karjeros potencialo plėtrą ir kartu bendrą organizacijos žmogiškojo kapitalo vertės didinimą, gali būti aktyvuojamas modeliuojant mokymąsi pagal KAS principus – palaikant kognityvinę įvairovę, produktyviąją įtampą, suteikiant palaikymą, užtikrinant tinkamą darbuotojų susietumo lygmenį, skatinant eksperimentavimą bei toleruojant kartais pasitaikančias klaidas.
4. Empirinių tyrimų rezultatų pagrindu įvertinus karjeros vystymo modelio, taikant kompleksiškus adaptyviųjų sistemų teorinius principus, pritaikomumą tirtose organizacijose, formuluojamos šios išvados:
 - 4.1. Eksperimentinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų karjeros vystymo sistema vertinama, kaip ta žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kuri įgalina ne tik užsitikrinti vertingą žmogiškąjį kapitalą, išlaikyti darbuotojų motyvaciją, bet taip pat stiprinant konkurencinį organizacijos pranašumą ir paskatinant lengvesnę adaptaciją kompleksiškoje organizacijų veiklos aplinkoje. Toks požiūris laikytinas palankiu organizacijos veiksmu, skatinančiu karjeros sistemos saviorganizaciją.
 - 4.2. Vertinant ekspertų nuomonę konstatuojama kad, vyrauja šiuolaikiškas požiūris į karjerą, pastebimas siekis darbuotojams suteikti plačias ir

modernias karjeros vystymo galimybes. Vis dėlto vertinant kiekybinio tyrimo rezultatus, nors nustatyta, kad didžioji dauguma darbuotojų yra suinteresuoti karjera, tačiau daugiausiai dominuoja tradicinės vertikalios karjeros siekiai. Tokios darbuotojų nuostatos gali riboti karjeros sistemos saviorganizaciją, kai nesant tradicinės karjeros galimybių neįvertinami alternatyvūs karjeros vystymo keliai ir jų teikiama nauda.

- 4.3. Įvertinus ekspertinio tyrimo duomenis apie darbuotojų karjeros vystymo struktūrą, nustatyta, kad organizacijose egzistuoja palankios prielaidos adaptyvijai erdvei. Organizacijose yra derinamos formalios, labiau į organizacijos poreikius orientuotos ir kontrolę sistemoje užtikrinančios priemonės ir procesai, ir neformalios, kuriomis stengiamasi darbuotojams suteikti palankią karjeros vystymo erdvę, sudarant sąlygas visapusiškam jų mokymuisi, skatinant smalsumą, iniciatyvumą, pažindinimąsi su platesne organizacijos veikla, skatinant plėsti ryšius su kitais darbuotojais, suteikiant nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Šios veiklos skatina karjeros sistemos saviorganizaciją, nes darbuotojai, kaip agentai, vedami asmeninių karjeros interesų ir tikslų aktyviau įsitraukia į karjeros potencialo plėtrą.
- 4.4. Ekspertų tyrimo rezultatai leido nustatyti karjeros vystymo atsakomybės pasiskirstymą ir turinį. Pirminė atsakomybė už karjeros vystymą, apimant intereso ir iniciatyvos parodymą, priskirtina pačiam darbuotojui. Antrasis atsakingas subjektas - tiesioginis vadovas, kuriam tenka karjeros komunikacijos funkcija. ŽIV atsakomybė yra visos karjeros vystymo sistemos sukūrimas. Kiekybinio tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina, kad darbuotojai yra linkę prisiimti pilną atsakomybę už asmeninę karjerą arba pasidalinti ja su vadovais ir ŽIV padaliniu. Šie rezultatai suponuoja, kad agentų autonomijos požiūriu tirtose organizacijose yra tinkamos prielaidos saviorganizacijai.
- 4.5. Nustatyta, kad karjeros komunikacija yra reikšmingas veiksnys, siekiant užtikrinti tęstinį, dinamišką psichologinio kontrakto vystymą. Kompleksiškumo požiūriu, lokaliame lygmenyje tai užtikrina nuolatinius informacijos srautus, reikalingus agentų tarpusavio savaiminiam organizavimuisi ir derinimuisi. Remiantis ekspertų vertinimais, išskirtini šie karjeros komunikacijos veiksniai, įgalinantys veiksmingesnę karjeros sistemos saviorganizaciją: vadovų rengimas, ribojančių įsitikinimų neutralizavimas, darbuotojų atsakomybės skatinimas, atvirumo skatinimas, asmeninio ryšio kūrimas.
- 4.6. Nustatyta, kad vieni svarbiausių ir prasčiausiai organizacijose patenkinamų darbuotojų lūkesčių yra paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kt. personalo valdymo procesų skaidrumas ir sąžiningumas, vadovų palaikymas ir darbo bei asmeninio gyvenimo derinimo galimybės. Nors ekspertų manymu darbuotojams yra reikšmingi tokie šiuolaikiškos karjeros sampratos aspektai kaip įdomus darbo turinys, savirealizacijos ir tobulėjimo galimybės, bet darbuotojų tyrimas parodė, kad darbo užtikrintumas ir atlyginimo, paaukštinimo klausimai yra svarbesni. Tai atskleidžia tarp darbuotojų vyraujančias

tradicinės biurokratinės karjeros nuostatas, kurios gali riboti bendrą karjeros sistemos saviorganizaciją.

- 4.7. Kiekybiniu ir kokybiniu tyrimu nustatyta, kad karjeros vystymo sistemose egzistuoja kompleksiskumas, susijęs su karjeros interesų, lūkesčių ir poreikių įvairove. Išsiaiškinta, kad karjeros lūkesčiams turi įtakos darbuotojų suinteresuotumas karjera, amžius, lytis, darbo organizacijoje trukmė, išsilavinimas, darbo organizavimo forma. Todėl reikalinga pasitelkti tęstinį, individualizuotą psichologinio kontrakto vystymo procesą, kurio metu agentams tarpusavyje komunikuojant, fiksuojami karjeros lūkesčiai, derinami interesai, nubrėžiamos karjeros vystymo galimybės bei ribos organizacijos viduje. Ši vietiniame mikro lygmenyje vykstanti komunikacija dėl karjeros interesų derinimo skatina kolektyvinę agentų saviorganizaciją.
- 4.8. Ekspertinio tyrimo metu nustatyta, kad talentų samprata nėra siejama išimtinai tik su vadovo ar lyderio pozicija, tai rodo, kad organizacijose vadovaujamosi šiuolaikiška nuostata talentų atžvilgiu. Esti dvejopos talentų karjeros vystymo kryptys ir tikslai. Talentų kaip vadovų karjeros vystymas yra strategiškai svarbi talentų valdymo dalis, užtikrinanti organizacijos tęstinumą. Kita vertus vadovaujamosi įtraukiančia talentų vystymo nuostata, kai stengiamasi suteikti kuo daugiau karjerai aktualių vystymo praktikų, suteikiant vienodas galimybes visiems išskirtinius darbo rezultatus ir motyvaciją demonstruojantiems darbuotojams patekti į talentų kontingentą.
- 4.9. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad adaptyvumas lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą karjera ir palankesnę savo galimybių įsidarbinti už organizacijos ribų vertinimą. Todėl patvirtinama, kad adaptyvumo resursas yra reikšmingas savaiminio organizavimosi proceso veiksnys, skatinantis pageidaujamus rezultatus tiek organizacijos, tiek darbuotojo lygmeniu.
- 4.10. Karjeros vystymo veiksnių sąsajų analizė atskleidė, kad darbuotojų karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą karjera. Todėl psichologinio kontrakto vystymo procesas pripažintinas kaip svarus veiksnys, sąlygojantis saviorganizacijos procesą ir prisidedantis prie palankių saviorganizacijos rezultatų abiejose karjeros vystymo lygmenyse.
- 4.11. Remiantis empiriniu darbuotojų tyrimo duomenimis, dinamiškas mokymosi karjerai procesas lemia aukštesnį išorinio karjeros potencialo vertinimą. Šios sąsajos pirmiausiai reiškia tai, kad mokymasis yra pasklidęs visoje organizacijoje kaip kompleksiškoje adaptyvioje sistemoje per sąveikas tarp agentų ir agentų veikimo kontekstą. Antra, organizacijos ir jų kuriama palanki visapusiškam darbuotojų mokymuisi erdvė yra priemonė, stiprinanti darbuotojų karjeros potencialą. Taigi, kompleksiskumo kontekste, organizacijos padeda užtikrinti darbuotojų karjeros tęstinumą, bet ne per tradicinių vertikalų karjeros kelių implementavimą, o į mokymąsi orientuotą organizacijos kontekstą.

Tolimesnių tyrimų kryptys:

1. Ištirti nelineinės dinamikos poveikį darbuotojų karjeros vystymo sistemoje. Tam tikslui galima būtų pasitelkti agentinį modeliavimą (angl. *agent-based modelling*), kuris, modeliuojant darbuotojų su karjera susijusių pasirinkimų, sprendimų ir elgsenos dinamiką organizacijų kontekste, leistų įvertinti darbuotojų karjeros vystymo procesų poveikį organizacijoms ir įgalintų žmogiškųjų išteklių profesionalus priimti argumentais grįstus sprendimus.
2. Būtų vertinga pakartoti tyrimą kitokio profilio organizacijose. Tai suteiktų papildomų duomenų, leidžiančių įvertinti modelio universalumą arba jį adaptuoti pagal organizacijų specifiką.
3. Būtų tikslinga ištirti naujo disertacijoje pristatyto karjeros vystymo veiksnio-dinamiško mokymosi karjerai proceso potencialias naudas organizacijai. Tuo tikslu galima būtų išnagrinėti šio proceso poveikį organizacijoms žinių ir/ar inovacijų valdymo kontekste.
4. Kita galima tyrimų plėtojimų kryptis – į modelio saviorganizacijos prielaidas įtraukti vadovų lyderystės stilių. Tokiu būdu galima būtų patikrinti, ar pageidaujami rezultatai karjeros vystymo sistemoje siejasi su KAS principais grįstu lyderystės stiliumi.

REKOMENDACIJOS

Organizacijų ir žmogiškųjų išteklių padalinių vadovams

1. Atsižvelgiant į tai, kad kokybinio tyrimo metu išryškėjo karjeros komunikacijos svarba, rekomenduojama:
 - paskirti asmenis, atsakingus už karjeros komunikaciją su darbuotojais, ir ugdyti jų įgūdžius, reikalingus asmeninio ryšio su darbuotojais kūrimui ir palaikymui.
 - Derinant karjeros interesus vadovautis atvirumo principu. Tai reiškia darbuotojų informavimą apie karjeros galimybes organizacijoje kartu apibrėžiant galimas karjeros lубas ir alternatyvas.
 - Aptarti ir diskutuoti su darbuotojais apie ribojančius su karjera susijusius įsitikinimus, kurie potencialiai gali trikdyti jų karjeros iniciatyvas organizacijoje.
2. Nuolat rinkti ir sisteminti informaciją apie besikeičiančius darbuotojų karjeros poreikius ir, atsižvelgianti į juos, įgyvendinti reikalingus pokyčius karjeros vystymo sistemoje.
3. Skatinti ir sudaryti sąlygas darbuotojų mobilumui, įskaitant mobilumą tarp funkcinių ir tarptautinių padalinių. Taip būtų sprendžiama dažna problema, kai vadovai nenori leisti talentingam darbuotojui palikti komandos ir išbandyti savo jėgas kitose pareigose ar padaliniuose.
4. Remtis personalizuotu požiūriu planuojant ir įgyvendinant darbuotojų karjeros vystymo politiką ir priemones. Reikalinga atsižvelgti į unikalius darbuotojų karjeros interesus, poreikius ir galimybes derinant juos su organizacijos interesais. Diversifikuotas darbuotojų karjeros vystymas galėtų apimti tokias priemones kaip individualūs karjeros susitarimai (angl. *career 1-Deals*), pagreitinanti karjeros keliai motyvuotiems ir talentingiems darbuotojams, ugdomojo vadovavimo, individualizuoto mokymų programų įgyvendinimas ir kt.
5. Organizuoti renginius, skirtus supažindinti darbuotojus su platesne organizacijos veikla, skirtingomis komandomis bei jų atliekamomis funkcijomis. Tokiu būdu darbuotojai, siekiantys karjeros pokyčio, turėtų galimybę atrasti dominančias ir jų karjeros interesus atitinkančias pozicijas organizacijos viduje.
6. Kurti darbuotojų mokymuisi palankią organizacijos kultūrą, grįstą pasitikėjimu ir vadovų palaikymu darbuotojų mokymosi procesui;
7. Skatinti organizacijos darbuotojų bendradarbiavimą ir idėjų sklaidą, sudarant sąlygas bendriems projektams ar panašioms įvairius organizacijos darbuotojus apjungiančioms veikloms.
8. Derinti formalius ir standartizuotus darbuotojų karjeros vystymo procesus ir priemones su šiuolaikiškomis, darbuotojų poreikius atliepančiomis veiklomis ir įrankiais, stiprinančiais darbuotojų karjeros potencialą. Tuo tikslu stengtis užtikrinti karjeros vystymo veiklų įvairovę. Suteikti darbuotojams kuo daugiau įvairių darbinių ir mokymosi patirčių, stiprinančių jų karjeros potencialą, bei,

pagal galimybę, pasiūlyti įvairias karjeros alternatyvas, tokias kaip vertikalus, horizontalus ar projektinės karjeros kelias.

9. Didinti atlyginimo valdymo, paaukštinių ir kitų su darbuotojų karjera susijusių procesų skaidrumą. Tuo tikslu rinkti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų apie karjeros vystymo procesus.
10. Užtikrinti palankią aplinką ir priemones darbuotojų asmeninio ir darbinio gyvenimo derinimui. Lanksčios darbo organizavimo priemonės, įgalinančios lengviau koordinuoti darbinius ir asmeninius įsipareigojimus, padėtų išlaikyti vertingus darbuotojus bei kartu užtikrintų jų karjeros tęstinumą.
11. Konsultuoti ir suteikti visapusišką informaciją bei paramą darbuotojams, siekiantiems karjeros proveržio ar karjeros pokyčių.
12. Padėti darbuotojams ugdyti kompleksiskam laikmečiui aktualius karjeros resursus:
 - Ugdyti karjeros vystymo kompetencijas, padedančias lengviau susidoroti su aplinkos neapibrėžtumu. Mokyti karjeros vystymo strategijų, atitinkančių dabartines realijas. Tai reikštų perėjimą nuo griežto plano ir jo įgyvendinimo kontrolės prie lankstaus planavimo ir atvirumo galimybėms.
 - Skatinti prisiimti asmeninę atsakomybę ir aktyvų vaidmenį už savo karjerą. Tai apimtų profesinių interesų ir pageidaujamos karjeros krypties išsigryninimą, pokalbių su vadovais inicijavimą, ieškojimą bei pasinaudojimą organizacijos teikiamomis mokymosi, ugdymo ir karjeros galimybėmis.
 - Edukuoti darbuotojus apie tai, kad sąlyginį karjeros saugumą įmanoma pasiekti dedant asmenines pastangas į karjeros potencialo stiprinimą. Karjeros potencialas apima individo žinias, kompetencijas, adaptyviusius bei kūrybinius resursus, kurie padeda išlaikyti konkurencingumą tiek organizacijos viduje, tiek nenuspėjamoje darbo rinkoje.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Aagaard, P. (2012). The challenge of adaptive capability in public organizations: A case study of complexity in crime prevention. *Public Management Review*, 14(6), 731-746.
2. Abraham, F. D., Abraham, R. H., Shaw, C. D. (1990). *A visual introduction to dynamical systems theory for psychology*. Aerial Press.
3. Abu-Tineh, A. M. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of educational management*, 25(6), 635-650.
4. Adeoye-Olatunde, O. A., Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358-1367.
5. Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2011). Kompetencijų plėtra karjeros perspektyvos planavimo aspektu. *Andragogika*, (1), 87-97.
6. Ahn, S., Jung, S. H., Jang, S. H., Du, X., Lee, B. H., Rhee, E., Lee, S. M. (2015). Planned happenstance skills and occupational identity status in high school students. *The Career Development Quarterly*, 63(1), 31-43.
7. Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.
8. Akkermans, J., Seibert, S. E., Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
9. Akkermans, J., Spurk, D., Fouad, N. (2021). Careers and career development. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
10. Albert, D., Kreutzer, M., Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
11. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
12. Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35.
13. Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.
14. Allen, P., McKelvey, B., Maguire, S. (2011). The SAGE handbook of complexity and management. *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, 1-672.
15. Alvesson, M. (2010). Interpreting interviews. *Interpreting Interviews*, 1-176.
16. Amankwaa, L. (2016). Creating protocols for trustworthiness in qualitative research. *Journal of cultural diversity*, 23(3).
17. Anderson, A. R., Drakopoulou Dodd, S., Jack, S. L. (2012). Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. *Management Decision*, 50(5), 958-971.
18. Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
19. Arévalo, L. E. B., Espinosa, A. (2015). Theoretical Approaches to Managing Complexity in Organizations: A Comparative Analysis // *Estudios Gerenciales*. Vol. 31, No. 134, pp. 2029.

20. Aritua, B., Smith, N. J., Bower, D. (2009). Construction client multi-projects–A complex adaptive systems perspective. *International Journal of Project Management*, 27(1), 72-79.
21. Arnold, J., Jackson, C. (1997). The new career: Issues and challenges. *British Journal of Guidance & Counselling*, 25(4), 427.
22. Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis.
23. Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627-640.
24. Arthur, M. B., Arthur, M. B., Hall, D. T., Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
25. Arthur, M. B., Claman, P. H., DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7-20.
26. Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
27. Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29, 3–30.
28. Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
29. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas: vadovėlis.
30. Bakanauskienė, I., & Barkauskė, L. (2021). Patrauklus darbdavys: IT sektoriaus darbuotojų požiūriu Lietuvos tyrimas. *Regional formation and development studies*, 6.
31. Bakanauskienė, I., & Brasaitė, D. (2015). RESPONDING TO CHALLENGES IN HRM ENVIRONMENT: THE CASE OF LITHUANIAN ORGANISATIONS. *Human Resources Management & Ergonomics*, 9(1).
32. Bakanauskienė, I., Bendaraviciene, R., & Bucinskaite, I. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6-22.
33. Baldassari, P., Roux, J. D. (2017). Industry 4.0: Preparing for the future of work. *People & Strategy*, 40(3), 20-24.
34. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
35. Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative? *Development and learning in Organizations: an international journal*, 20(3), 6-9.
36. Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
37. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
38. Baruch, Y., Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
39. Baruch, Y., Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111.
40. Baškarađa, S., Koronios, A. (2018). A philosophical discussion of qualitative, quantitative, and mixed methods research in social science. *Qualitative Research Journal*, 18(1), 2-21.
41. Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus open*, 2, 8-14.

42. Betsworth, D. G., Hansen, J. I. C. (1996). The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 91-98.
43. Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 325-344.
44. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
45. Bloch, D. P. (2004). Spirituality, complexity, and career counseling. *Professional school counseling*, 343-350.
46. Bloch, D. P. (2005). Complexity, chaos, and nonlinear dynamics: A new perspective on career development theory. *The career development quarterly*, 53(3), 194-207.
47. Bloch, D. P. (2015). Spirituality, intentionality, and career success: The quest for meaning. In *Connections between spirit and work in career development* (pp. 185-208). Routledge.
48. Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical, and public policy perspective. *American psychologist*, 63(4), 228.
49. Bode, C., Wagner, S. M. (2015). Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. *Journal of Operations Management*, 36, 215-228.
50. Boisot, M., McKelvey, B. (2009). Complexity science: a bridge between modernist and postmodernist perspectives on organizations? *The Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.
51. Boisot, M., McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of management review*, 35(3), 415-433.
52. Borg, T., Bright, J., Pryor, R. (2006). The butterfly model of careers: Illustrating how planning and chance can be integrated in the careers of secondary school students. *Australian Journal of Career Development*, 15(3), 54-59.
53. Botha, L., Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323.
54. Boulton, J. G., Allen, P. M., Bowman, C. (2015). *Embracing complexity: Strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford University Press.
55. Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L., Chan, E., & Rijanto, J. (2009). The dimensions of chance career episodes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 14-25.
56. Bright, J. E., Pryor, R. G. (2011). The chaos theory of careers. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 163-166.
57. Bright, J. E., Pryor, R. G., Chan, E. W. M., Rijanto, J. (2009). Chance events in career development: Influence, control and multiplicity. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 14-25.
58. Bright, J. E., Pryor, R. G., Harpham, L. (2005). The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 561-576.
59. Bright, J. E., Pryor, R. G., Wilkenfeld, S., Earl, J. (2005). The role of social context and serendipitous events in career decision making. *International journal for educational and vocational guidance*, 5, 19-36.
60. Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 717-741.
61. Burns, T. R., Dietz, T. (1992). Cultural evolution: Social rule systems, selection and human agency. *International Sociology*, 7(3), 259-283.

62. Capelli, P. (1999). Rethinking Employment. In R. S. Schuler and S. E. Jackson (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, pp. 282-316. Oxford, UK: Blackwell.
63. Capra, F., Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.
64. Carleton, R. N., Norton, M. P. J., Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of anxiety disorders*, 21(1), 105-117.
65. Carlisle, Y., McMillan, E. (2006). Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(1), 2-9.
66. Carraher, S. M. (2005). An Examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 68 countries in Africa, Asia, Europe, and North America. *International Journal of Family Business*, 2(1), 95-100.
67. Cascio, W. (2007). Trends, paradoxes, and some directions for research in career studies. In *Handbook of career studies* (pp. 549-557). Los Angeles: SAGE Publications.
68. Cawsey, T. F. (1995). The Portfolio Career as a Response to a Changing Job Market. *Journal of Career Planning & Employment*, 56(1), 41-46.
69. Cepeda, G., Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.
70. Chan, D. (2000). Understanding Adaptation to Changes in the Work Environment: Integrating Individual Difference and Learning Perspectives. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1-42). Greenwich, CT: JAI Press.
71. Chan, S. (2001, October). Complex adaptive systems. In *ESD. 83 research seminar in engineering systems* (Vol. 31, pp. 1-9). Cambridge, MA, USA: MIT.
72. Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.
73. Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460-477.
74. Cheng, Y. (2021). The effect of psychological contract combined with stress and health on employees' management behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 667302.
75. Cheng, X., Bao, Y., Zarifis, A., Mou, J. (2019). A model of customer trust in sharing economy-driven ride-sharing platforms involving psychological contract violation and recovery.
76. Chiang, F. F., Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357-375.
77. Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.
78. Chiva-Gómez, R. (2003). The facilitating factors for organizational learning: bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and process management*, 10(2), 99-114.
79. Chlivickas, E., Papšienė, P., & Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 7, 51-65.
80. Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
81. Coetzee, M. (2008). Psychological career resources of working adults: A South African survey: Empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 10-20.
82. Coyle-Shapiro, J. A., Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 69-86.

83. Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2011). A complexity perspective on strategic human resource management. *The sage handbook of complexity and management*, 400-417.
84. Collins, C. J. (2022). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. In *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 107-134). Routledge.
85. Craig, E. F., Hall, D. T. (2006). The new organizational career: too important to be left to HR? In *Reinventing HRM* (pp. 115-132). Routledge.
86. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
87. Cullinane, N., Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
88. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2009). Statistika ir jos taikymai.
89. Čiutienė, R. (2006). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)*. Kaunas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas,
90. Dabos, G. E., Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of applied Psychology*, 89(1), 52.
91. Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ training*, 49(4), 277-289.
92. Dai, L., & Song, F. (2016). Subjective career success: A literature review and prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 238-242.
93. Daryani, S. M., Amini, A. (2016). Management and organizational complexity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 359-366.
94. Davis, A. P., Dent, E. B., Wharff, D. M. (2015). A conceptual model of systems thinking leadership in community colleges. *Systemic Practice and Action Research*, 28, 333-353.
95. De Toni, A. F., De Zan, G. (2016). The complexity dilemma: Three tips for dealing with complexity in organizations. *EMERGENCE*, 18(3-4).
96. De Vos, A., De Stobbeleir, K., Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24, 289-298.
97. 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
98. De Vos, A., Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
99. De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*, 22(3), 318-332.
100. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 41-50.
101. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196.
102. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.

103. Del Corso, J. J., Rehffuss, M. C., & Galvin, K. (2011). Striving to Adapt: Addressing Adler's Work Task in the 21st Century. *Journal of Individual Psychology*, 67(2).
104. Del Corso, J., Rehffuss, M. C. (2011). The role of narrative in career construction theory. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 334-339.
105. deMattos, P. C., Miller, D. M., & Park, E. H. (2012). Decision making in trauma centers from the standpoint of complex adaptive systems. *Management Decision*, 50(9), 1549-1569.
106. DeRueF, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
107. Devi, N. B. (2009, May). Understanding the qualitative and quantitative methods in the context of content analysis. In *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, International Conference organised by International Federation of Library Associations* (pp. 26-29).
108. Di Fabio, A. (2017). A review of empirical studies on employability and measures of employability. *Psychology of career adaptability, employability and resilience*, 107-123.
109. Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 1938.
110. Dokko, G., Wilk, S. L., Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. *Organization Science*, 20(1), 51-68.
111. Dooley, K. J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 1, 69-97.
112. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
113. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas*, 11(2), 289-300.
114. Dromantaitė-Stancikienė, A., Gineitienė, Z. (2010). Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros. *Societal Studies*, 4(8), 69-88.
115. Drucker, P. F. (1998). Management's new paradigms. *Forbes magazine*, 10(2), 98-99.
116. Edson, M. C. (2012). A complex adaptive systems view of resilience in a project team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499-516.
117. Ehnert, I. (2014). *Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
118. Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
119. Eilam-Shamir, G., Yaakobi, E. (2014). Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts. *Personnel Review*, 43(4), 553-572.
120. Ellitan, L. (2020). Competing in the era of industrial revolution 4.0 and society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 10(1), 1-12.
121. Falk, R. F. (1992). A primer for soft modeling.
122. Ford, R. (2008). Complex adaptive systems and improvisation theory: Toward framing a model to enable continuous change. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 173-198.
123. Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.
124. Fraccascia, L., Giannoccaro, I., Albino, V. (2018). Resilience of complex systems: State of the art and directions for future research. *Complexity*, 2018.
125. Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
126. Füssl, E., Riess, J., Loidl, M., Reichelt, S., Resch, B., Kratochwil, F. (2023, January 1). Development of a Standardized, Interdisciplinary Approach for Evaluating the Impact of Infrastructural Interventions on Sustainable Mobility.

127. Gayle Baugh, S., Sullivan, S. E. (2005). Mentoring and career development. *Career Development International*, 10(6/7), 425-428.
128. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
129. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.
130. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
131. Gasiancienė, I., Railienė, A. (2020). Karjeros specialistų veiklos bendrojo ugdymo mokykloje organizavimas.
132. Gell-Mann, M. (1994). The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex ABACUS.
133. Ginzberg, E. (1972). Toward a theory of occupational choice: A restatement. *Vocational guidance quarterly*, 20(3), 2-9.
134. Gižienė, V., & Račeliienė, L. (2012). Audito funkcijas vykdančių institucijų žmoniškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and management*, 17(4), 1516-1527.
135. Goldstein, J. (1994). *The unshackled organization: Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. CRC Press.
136. Goleman, D., Intelligence, E. (1995). Why it can matter more than IQ. *Emotional intelligence*.
137. Green, A., de Hoyos, M., Barnes, S. A., Owen, D., Baldauf, B., Behle, H. (2013). Literature Review on Employability, Inclusion and ICT, Part 1: The Concept of employability, with a specific focus on Young people, older workers and migrants. *JRC Working Papers*, (JRC75518).
138. Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of career development* (Vol. 1). Sage.
139. Greenhaus, J. H., Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
140. Grumadaitė, K., Jucevičius, G. (2022). Strategic Approaches to the Development of Complex Organisational Ecosystems: The Case of Lithuanian Clusters. *Sustainability*, 14(23), 15697.
141. Guan, Y., Zhuang, M., Cai, Z., Ding, Y., Wang, Y., Huang, Z., Lai, X. (2017). Modeling dynamics in career construction: Reciprocal relationship between future work self and career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 21-31.
142. Guest, D. (2007). *Human Resource Management: Towards a new psychological contract*. Oxford: Oxford University Press.
143. Guest, P., Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract: an employee perspective. *Human Resource management journal*. 12(2).22-39.
144. Gülşen, C., Seçim, G., Savickas, M. (2021). A career construction course for high school students: Development and field test. *The Career Development Quarterly*, 69(3), 201-215.
145. Gunz, H. P., Bergmann Lichten, B. M., Long, R. G. (2002). Self-organization in career systems: A view from complexity science. *M@ n@ gement*, 5(1), 63-88.
146. Hayles, N. K. (Ed.). (1991). *Chaos and order: Complex dynamics in literature and science*. University of Chicago Press.
147. Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 8-16.

148. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
149. Hammond, D. (2019). The legacy of Ludwig von Bertalanffy and its relevance for our time. *Systems research and behavioral science*, 36(3), 301-307.
150. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The theory behind the practice: A brief introduction to the adaptive leadership framework. *Harvard Business Press*, 2009.
151. Hennink, M., Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523.
152. Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
153. Herriot, P., Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human resource management journal*, 7(1), 45.
154. Hieronymi, A. (2013). Understanding systems science: A visual and integrative approach. *Systems research and behavioral science*, 30(5), 580-595.
155. Hill, S. C. (2017). Toward conceptualizing race and racial identity development within an attractor landscape. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017719310.
156. Hillage, J., Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis.
157. Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M., & Han, P. K. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.
158. Hirschi, A. (2010). The role of chance events in the school-to-work transition: The influence of demographic, personality and career development variables. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 39-49.
159. Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
160. Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, 66(3), 192-204.
161. Hirschi, A., Freund, P. A., Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of career assessment*, 22(4), 575-594.
162. Holland J.H. (1996). *Hidden Order: How adaptation builds complexity*, Addison-Wesley.
163. Holland, J. H. (1998). *Emergence: From order to chaos*. Reading, A: *Helix Books*, ISBN, 20114935.
164. Holland, J. H. (2000). *Emergence: From chaos to order*. OUP Oxford.
165. Holland, J. H. (2014). *Complexity: A very short introduction*. OUP Oxford.
166. Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35.
167. Holland, J.H. (1995), *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*, Addison-Wesley, Reading, MA.
168. Hui, C., Lee, C., Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of applied psychology*, 89(2), 311.
169. Yang, N., Yaung, H., Noh, H., Jang, S. H., Lee, B. (2017). The change of planned happenstance skills and its association with career-related variables during school-to-work transition. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17(1), 19-38.
170. Inigo, E. A., Albareda, L. (2016). Understanding sustainable innovation as a complex adaptive system: a systemic approach to the firm. *Journal of Cleaner Production*, 126, 1-20.

171. Yuan, Y., McKelvey, B. (2004). Situated learning theory: Adding rate and complexity effects via Kauffman's NK model. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 8(1), 65-101.
172. Jagminas, J., & Pikturnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba-Journal of Management. Klaipėda: mokslo tiriamieji darbai*, 1(14), 73-78.
173. Johnson, B. R., Lam, S. K. (2010). Self-organization, natural selection, and evolution: Cellular hardware and genetic software. *Bioscience*, 60(11), 879-885.
174. Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
175. Jones, C., DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 89-103.
176. Jones, C., Dunn, M. B. (2007). Careers and institutions: The centrality of careers to organizational studies. In *Handbook of career studies* (pp. 437-450). SAGE Publications Inc.
177. Jovaiša, L. (1998). Profesinio konsultavimo organizavimas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 1, 20-29.
178. Jovaiša, T., Orenienė, R. (2003). Profesinis konsultavimas žmogiškųjų išteklių plėtros kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 7, 48-61.
179. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija.
180. Jucevičius, G., Grumadaitė, K., Staniulienė, S. (2021, September). Knowledge ecosystems as complex adaptive systems: between myth and reality. In *ECKM 2021 22nd European Conference on Knowledge Management* (Vol. 397). Academic Conferences limited.
181. Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
182. Kamoche, K., Pang, M., Wong, A. L. (2011). Career development and knowledge appropriation: A genealogical critique. *Organization Studies*, 32(12), 1665-1679.
183. Kanter, R. M. (1989). From climbing to hopping: The contingent job and the. *Management Review*, 78(4), 22.
184. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*, 32(5), 10-17.
185. Karakaya-Ozyer, K., Aksu-Dunya, B. (2018). A Review of Structural Equation Modeling Applications in Turkish Educational Science Literature, 2010-2015. *International Journal of Research in Education and Science*, 4(1), 279-291.
186. Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, 15(4), 447-465.
187. Kats, M. M., Hetty Van Emmerik, I. J., Blenkinsopp, J., Khapova, S. N. (2010). Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices: A conceptual model. *Career Development International*, 15(4), 401-418.
188. Katz, D., Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80(480), 27.
189. Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press, USA.
190. Kauffman, S. A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press, USA.

191. Kauffman, S. A. (2019). *A world beyond physics: the emergence and evolution of life*. Oxford University Press.
192. Kelly, S. and Allison, M. A. (1999) *The Complexity Advantage: How the science of complexity can help your business achieve peak performance*. New York: McGraw-Hill.
193. Kemp, L. J. (2013). Modern to postmodern management: developments in scientific management. *Journal of Management History*, 19(3), 345-361.
194. Kim, B., Jung, S. H., Jang, S. H., Lee, B., Rhee, E., Cho, S. H., Lee, S. M. (2014). Construction and initial validation of the planned happenstance career inventory. *The Career Development Quarterly*, 62(3), 239-253.
195. Kim, B., Kim, S. R., Yang, N. Y., Yaung, H., Ha, G. Y., Yang, J. Y., Lee, S. M. (2018). Longitudinal relationships between planned happenstance skills and life adjustment and the moderating role of career barriers. *Journal of Career Development*, 45(3), 215-226.
196. Kim, B., Rhee, E., Ha, G., Yang, J., Lee, S. M. (2016). Tolerance of uncertainty: Links to happenstance, career decision self-efficacy, and career satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 64(2), 140-152.
197. Kissler, G D (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-351.
198. Kodama, M. (2015). Constructs of career resilience and development of a scale for their assessment. *Shinrigaku Kenkyu: The Japanese Journal of Psychology*, 86(2), 150-159.
199. Kong, H., Wang, S., Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
200. Koopmans, M. (2017). Perspectives on complexity, Its definition and applications in the field. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 14(1), 16-35.
201. Korsakienė, R., & Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 84-92.
202. Kossek, E. E., Valcour, M., Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
203. Krippner, S. (1994). Humanistic psychology and chaos theory: The third revolution and the third force. *Journal of Humanistic Psychology*, 34(3), 48-61.
204. Krumboltz, J. D. (1998). Serendipity is not serendipitous.
205. Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of career assessment*, 17(2), 135-154.
206. Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2004). Luck is no accident. San Luis Obispo. CA: *Impact*.
207. Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. (1976). A social learning theory of career selection. *The counseling psychologist*, 6(1), 71-81.
208. Kuhn, T. S. (1962). The structure of scientific revolutions. *The Un of Chicago Press*, 2, 90.
209. Kurtz, C. F., Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462-483.
210. Larson, C. S. (2016). Evidence of shared aspects of complexity science and quantum phenomena. *Cosmos and History: The Journal of Natural and Social Philosophy*, 12(2), 160-171.
211. Lauser, B. Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. Balt. J. Manag. 2010,
212. Ibert, D., Kreutzer, M., Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
213. Levin, S. (2003). Complex adaptive systems: exploring the known, the unknown and the unknowable. *Bulletin of the American mathematical Society*, 40(1), 3-19.
214. Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on

- attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
215. Lin, A. F. Y. (2020). Internationalization initiatives of Taiwan's higher education: A stepping stone to regional talent circulation or reproduction of unbalanced mobility scheme? *Higher Education Evaluation and Development*, 14(2), 69-91.
 216. Lin, Y. C. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.
 217. Lindberg, C., Schneider, M. (2013). Combating infections at Maine Medical Center: Insights into complexity-informed leadership from positive deviance. *Leadership*, 9(2), 229-253.
 218. Lips-Wiersma, M., Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 771-792.
 219. Lizier, A. L. (2017). Investigating work and learning through complex adaptive organisations. *Journal of Workplace Learning*, 29(7/8), 554-565.
 220. Lodi, E., Zammitti, A., Magnano, P., Patrizi, P., Santisi, G. (2020). Italian adaption of self-perceived employability scale: psychometric properties and relations with the career adaptability and well-being. *Behavioral Sciences*, 10(5), 82.
 221. London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630.
 222. Mabuza, L. H., Govender, I., Ogunbanjo, G. A., & Mash, B. (2014). African primary care research: Qualitative data analysis and writing results. *African journal of primary health care & family medicine*, 6(1), 1-5.
 223. MacLean, D., & MacIntosh, R. (2011). Organizing at the edge of chaos: Insights from action research. *The SAGE handbook of complexity and management*, 235-253.
 224. Maestas, Cherie. (2018). „Expert Surveys as a Measurement Tool: Challenges and New Frontiers.“ In *The Oxford Handbook of Polling and Survey Methods*, ed. Lonna Rae Atkeson and R. Michael Alvarez, 583–608. Oxford: Oxford University Press.
 225. Maguire, H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees.
 226. Mahapatra, G., & Dash, S. (2021). Future of mid-career education in a transforming work context: A review of literature and directions for future research. *South Asian Journal of Management*, 28(3).
 227. Mainiero, L. A., Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the „opt-out „revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
 228. Manuti, A., De Palma, P. D. (Eds.). (2014). *Why Human Capital is important for organizations: People come First*. Springer.
 229. Manville, B., Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard business review*, 81(1), 48-53.
 230. Maree, J. G. (2016). Career construction counseling with a mid-career black man. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 20-34.
 231. Marion, R., Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The leadership quarterly*, 12(4), 389-418.
 232. Martini, M., Cavenago, D. (2017). The role of perceived workplace development

- opportunities in enhancing individual employability. *International Journal of Training and Development*, 21(1), 18-34.
233. Marturana, H. R., Varela, F. J. (1980). Autopoiesis and cognition. *The realization of the living*. Boston/MA: Reidel.
234. Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 11, No. 3).
235. Matonytė, I. (2002). Politika ir moters karjera. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, (2), 5-22.
236. McCarthy, I., Gillies, J. (2003). Organizational diversity, configurations and evolution. *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: The application of complexity theory to organizations*, 71-97.
237. McCarthy, I.P., Tsinopoulos, C., Allen, P. and Rose-Anderssen, C. (2006), „New product development as a complex adaptive system of decisions“, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 437-456.
238. McDaniel Jr, R. R. (2007). Management strategies for complex adaptive systems sense-making, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20(2), 21-41.
239. McDaniel, R. R. Jr., Jordan, M. E., Fleeman, B. F. (2003). Surprise, surprise, surprise! A complexity science view of the unexpected. *Health Care Management Review*, 28(3), 266-278.
240. McDonald, K. S., Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
241. McDonald, K. S., Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human resource development review*, 17(4), 349-372.
242. McMahan, M. (2002). The Systems Theory Framework of career development: History and future directions. *Australian Journal of Career Development*, 11(3), 63-69.
243. Meyer, R. M., O'Brien-Pallas, L. L. (2010). Nursing services delivery theory: an open system approach. *Journal of Advanced Nursing*, 66(12), 2828-2838.
244. Mele, C., Pels, J., Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service science*, 2(1-2), 126-135.
245. Merali, Y., Allen, P. (2011). Complexity and System Thinking. *The sage handbook of complexity and management*, 31-53.
246. Miller, K., & Cummings, G. (2009). Gifted and talented students' career aspirations and influences: A systematic review of the literature. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 6(1).
247. Mishra, P., McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207-234.
248. Mitchell, A. M., Jones, G. B., Krumboltz, J. D. (1979). Social learning and career decision making. (*No Title*).
249. Mitchell, K. and Krumboltz, J. (1996) 'Krumboltz's learning theory of career choice and development,' in D. Brown, & L. Brooks (ed.) *Career choice and development* (3rd edition). Sanfrancisco, CA: Jossey-Bass,
250. Mitchell, K. E., Al Levin, S., Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of counseling & Development*, 77(2), 115-124.
251. Mitleton-Kelly, E. (2003). *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations*. Elsevier Science Ltd.
252. Mitleton-Kelly, E., Ramalingam, B. (2011). Organisational learning and complexity science: Exploring the joint potential. *The SAGE handbook of complexity and management*, 349-365.

253. Montes, S. D., Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243.
254. Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage, Thousand Oaks.
255. Morowitz, H. J. (2004). *The emergence of everything: How the world became complex*. Oxford University Press, USA.
256. Morrison, R. E., Hall, D. T. (2002). Career adaptability. In D. T. Hall (Ed.), *Careers in and out of organizations* (pp. 205–233). Thousand Oaks, CA: Sage.
257. Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2008). Best practices in structural equation modeling. *Best practices in quantitative methods*, 488508.
258. Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(2), 233-251.
259. Newey, L. R., Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
260. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136.
261. Olson, J. M., Roese, N. J., Zanna, M. P. (1996). Expectancies.
262. Packard, N. H. (1988). Adaptation toward the edge of chaos. *Dynamic patterns in complex systems*, 212, 293-301.
263. Pahlevan Sharif, S., Sharif Nia, H. (2018). Structural equation modeling with AMOS. Tehran: Artin Teb
264. Patton, W., McMahon, M. (1999). *Career development and systems theory: A new relationship*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
265. Patton, W., McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). Springer.
266. Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, 25(4), 7-22.
267. Petkevičiūtė, N. (2006). Karjeros valdymas: asmeninė, individualioji perspektyva.
268. Petkevičiūtė, N. (2007). Vadovo karjeros vystymo metamorfozės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (42), 93-110.
269. Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
270. Pfeffer, J. (2006). Working alone: Whatever happened to the idea of organizations as communities? In *America at work: Choices and challenges* (pp. 3-21). New York: Palgrave Macmillan US.
271. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
272. Porter, T., Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1), 33-53.
273. Poteliienė, Tamašauskienė, Z. (2014). Žmogiškojo kapitalo konceptualizacija: raida, samprata ir formavimas. *Verslo sistemos ir ekonomika*, 4, 89-106.
274. Pryor, R. G., Bright, J. E. (2003). Order and chaos: A twenty-first century formulation of careers. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 121-128.
275. Pryor, R. G., Bright, J. E. (2007). Applying chaos theory to careers: Attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 375-400.
276. Pryor, R. G., Bright, J. E. (2012). The value of failing in career development: A chaos theory perspective. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12, 67-79.

277. Pryor, R. G., Bright, J. E. (2014). The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development*, 23(1), 4-12.
278. Pryor, R., Bright, J. (2011). *The chaos theory of careers: A new perspective on working in the twenty-first century*. Taylor & Francis.
279. Pryor, R., Bright, J. (2016). Chaos and constructivism: Counselling for career development in a complex and changing world. In *Career Counselling* (pp. 196-209). Routledge.
280. Pukelis, K. (2003). Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (6), 66-75.
281. Rakšnys, A. V., Valickas, A. (2022). The application of complexity theory in the context of public governance challenges. *Public Policy and Administration*, 21(4).
282. Ramalingam, B., Jones, H., Reba, T., Young, J. (2008). *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts* (Vol. 285, pp. 1-89). London: Overseas Development Institute.
283. Ramamoorthy, N., Kulkarni, S. P., Gupta, A., Flood, P. C. (2007). Individualism–collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland. *Journal of International Management*, 13(2), 187-203.
284. Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., Rico, R. (2018). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176.
285. Raudeliūnas, R., Valickas, A. (2018). Karininkų karjeros valdymas krašto apsaugos sistemoje: problemos ir tobulinimo perspektyvos. *Viešojo politika ir administravimas= Public policy and administration: research papers*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas, 17(2), 298-310.
286. Reagans, R., McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
287. Reyes Flores, G., Maynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., Hernández Gómez, J. A. (2019). Psychological contract, exhaustion, and cynicism of the employee: Its effect on operational staff turnover in the northern Mexican border. *Contaduría y administración*, 64(2), 0-0.
288. Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
289. Roy, G., Shrivastava, A. K. (2020). Future of gig economy: opportunities and challenges. *IMI Konnect*, 9(1), 14-27.
290. Rosenkopf, L., McGrath, P. (2011). Advancing the conceptualization and operationalization of novelty in organizational research. *Organization Science*, 22(5), 1297-1311.
291. Rosinaitė, V. (2010). Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje.
292. Rothwell, A., Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
293. Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
294. Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
295. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
296. Rousseau, D. M. (2005). *1-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. ME Sharpe.

297. Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human resource management*, 33(3), 463-489.
298. Rousseau, D. M., Hansen, S. D., Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
299. Rousseau, D. M., McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
300. Rudolph, C. W., Zacher, H., Hirschi, A. (2019). Empirical developments in career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 1-6.
301. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
302. Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218.
303. Salman, S., Khan, A. (2014, July). Career management and employee motivation in low skilled, low margin environments. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 65, No. 1, p. 012032). IOP Publishing.
304. San Cristóbal, J. R., Carral, L., Diaz, E., Fraguera, J. A., Iglesias, G. (2018). Complexity and project management: A general overview. *Complexity*, 2018.
305. Sapi, J. (2019). *Thriving at the edge of chaos: Managing projects as complex adaptive systems*. CRC Press.
306. Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
307. Savickas, M. L. (2002). Career construction. *Career choice and development*, 149(205), 14-38.
308. Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.
309. Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 144-180.
310. Savickas, M. L., Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
311. Schalk, R., Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the theory of social behaviour*, 37(2), 167-182.
312. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
313. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66.
314. Schlesinger, J., Daley, L. P. (2016). Applying the chaos theory of careers as a framework for college career centers. *Journal of Employment Counseling*, 53(2), 86-96.
315. Schneider, M., Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.
316. Schumpeter, J. A. (1949). Science and ideology. *American Economic Review*, 39(2), 345-359.

317. Scullion, H., Collings, D. G., Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45 (2) 105- 108.
318. Sherman, U. P., Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192.
319. Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
320. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminių mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Vilnius, ISM.
321. Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15, 194-200.
322. Snell, S.A., Shadur, M.A., and Wright, P.M. (2001). Human resources strategy: the era of our ways. In: M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison (eds) *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Business, pp. 627–649.
323. Snowden, D. (2005). Strategy in the context of uncertainty. *Handbook of Business strategy*, 6(1), 47-54.
324. Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story. *Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 2(4), 50-64.
325. Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
326. Snowden, D., Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 69–76.
327. Soares, M. E., Mosquera, P. (2021). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*, 124, 547-559.
328. Sparrow, P. R., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
329. Srinivasan, B. N., Mukherjee, D. (2018). Agile teams as complex adaptive systems (CAS). *International Journal of Information Technology*, 10, 367-378.
330. Stace, W. T., Goldstein, J. A. (2006). Novelty, indeterminism, and emergence. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(2), 77-96.
331. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), 477-495.
332. Stephany, F., Kässi, O., Rani, U., Lehdonvirta, V. (2021). Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market. *Big Data & Society*, 8(2), 205395172111043240.
333. Sterman, J. D. (2001). System dynamics modeling: tools for learning in a complex world. *California management review*, 43(4), 8-25.
334. Strunk, G. (2009). Operationalizing career complexity. *management revue*, 294-311.
335. Sturges, J., Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4).
336. Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19-29.

337. Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
338. Sullivan, S. E., Crocitto, M. (2007). The developmental theories: A critical examination of their continuing impact on careers research. *Handbook of career studies*, 283-309.
339. Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist*, 8(5), 185.
340. Super, D. E. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development.
341. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
342. Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries. *South African Journal of Business Management*, 46(4), 1-10.
343. Suutari, V., Mäkelä, K. (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 628-648.
344. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (15), 175-179.
345. Tandzegolskienė, I., Tamoliūnė, G., Bortkevičienė, V. (2016). Jaunų šeimų tėvystės ir karjeros projektavimo patirtys analizuojant šeimų naratyvus. *Holistinis mokymasis= Holistic learning [elektroninis išteklius]*. Kaunas, Vilnius: Vytauto Didžiojo universitetas, *Versus Aureus*, 2016, T. 2.
346. Tekleab, A. G., Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 585-608.
347. Tentama, F., Anindita, W. D. (2020). Employability scale: Construct validity and reliability. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 3166-3170.
348. Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4-22.
349. Tomprou, M., Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career development international*, 16(4), 342-363.
350. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.
351. Turner, J. R., Baker, R. M. (2019). Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences. *Systems*, 7(1), 4.
352. Turner, J. R., Baker, R., & Morris, M. (2018). Complex adaptive systems: Adapting and managing teams and team conflict. *Organizational conflict*, 1, 65-93.
353. Turner, P., Kalman, D. (2014). *Make your people before you make your products: Using talent management to achieve competitive advantage in global organizations*. John Wiley & Sons.
354. Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1400.
355. Uhl-Bien, M., Arena, M. (2017). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
356. Uhl-Bien, M., Marion, R. (2011). Complexity leadership theory. *The SAGE handbook of leadership*, 468-482.
357. Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.

358. Valackienė, A. (2003). Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija. Sociologija*, (1), 49-57.
359. Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of research on sustainable careers*, 20-34.
360. Valickas, A. (2011). Karjeros vystymo sistema Lietuvos valstybės tarnyboje: individo ir organizacijos lygmenų integracija. Daktaro disertacija. Vilnius, MRU.
361. Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Career development in the Lithuanian civil service: systemic approach. *Viešoji politika ir administravimas/Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centas, 2010, Nr. 32*.
362. Valickas, A., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2019). Planned happenstance skills as personal resources for students' psychological wellbeing and academic adjustment. *Sustainability*, 11(12), 3401.
363. Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
364. Van der Heijden, B. I., De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.
365. Van der Heijden, B. I., Gorgievski, M. J., De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European journal of work and organizational psychology*, 25(1), 13-30.
366. Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344.
367. Van der Heijden, B., Nauta, A., Fugate, M., De Vos, A., Bozionelos, N. (2021). Ticket to ride: I-deals as a strategic HR tool for an employable work force. *Frontiers in Psychology*, 12, 769867.
368. Van der Horst, A. C., Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91-106.
369. Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability—Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 71-79.
370. Van Uden, J., Richardson, K. A., Cilliers, P. (2001). Postmodernism revisited? Complexity science and the study of organisations. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 1(3).
371. Vidgen, R., Wang, X. (2009). Coevolving systems and the organization of agile software development. *Information Systems Research*, 20(3), 355-376.
372. Wang, G. Y. (2022). Talent Migration in Knowledge Economy: The Case of China's Silicon Valley, Shenzhen. *Journal of International Migration and Integration*, 23(3), 1175-1196.
373. Werder, K., Maedche, A. (2018). Explaining the emergence of team agility: a complex adaptive systems perspective. *Information Technology & People*, 31(3), 819-844.
374. Whysall, Z., Owtram, M., Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118-129.
375. White, S. S., Mueller-Hanson, R. A., Dorsey, D. W., Pulakos, E. D., Wisecarver, M. M., Deagle, E. A., Mendini, K. G. (2005). Developing adaptive proficiency in Special Forces officers.

376. Zabusky, S. E., Barley, S. R. (1996). Redefining success: Ethnographic observations on the careers of technicians. *Broken ladders*, 185-214.
377. Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
378. Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 282-293.

PRIEDAI

1 priedas

Kiekybinio tyrimo anketa

Esu Violeta Rapuano, Mykolo Romerio universiteto doktorantė ir šiuo metu vykdu disertacinio darbo tyrimus. Mano disertacijos tema „Karjeros vystymas organizacijose taikant kompleksiškę adaptyviųjų sistemų teorinius principus“. Šios anketinės apklausos būdu renkami duomenys skirti atskleisti individų karjeros požiūrius, elgseną, lūkesčius ir kitus su karjera susijusius aspektus, aktualius šiuolaikinių organizacijų karjerų sistemų tobulinimui.

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs, todėl prašau klausimyną užpildyti kruopščiai ir atsakyti į visus klausimus. Klausimyno pildymo procesas užtruks apie 15 min. Klausimyne nėra teisingų ar neteisingų atsakymų.

Apklausa yra anoniminė. Niekur neprašoma nurodyti savo vardo ir pavardės. Turi teisę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo nepildant anketos. Tyrimė įsipareigojama saugoti duomenų konfidencialumą. Atskirų respondentų nuomonė nebus viešinama. Bus analizuojami tik apibendrinti duomenys.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius (nurodykite, kiek Jums metų):_____.

3. Kiek laiko dirbate dabartiniame darbe. Nurodykite metų skaičių_____.

4. Dabartinės Jūsų pareigos organizacijoje:

- Vadovaujamos
- Nevadovaujamos

5. Jūsų organizacijos dydis:

- iki 10 darbuotojų
- 11-50
- 51-250
- daugiau nei 250

6. Jūsų darbo organizavimo modelis:

- Nuotolinis
- Hibridinis (kartais namuose, kartais biure)
- Biure

7. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis / spec. vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis (bakalauras arba prilyginama bakalaurui)
- Aukštasis universitetinis (magistras arba prilyginama magistrui)
- Mokslų daktaras

8. Jūsų šeimyninė padėtis:

- Vedęs/ištekėjusi
- Nevedęs/netekėjusi
- Įsipareigojęs/įsipareigojusi
- Gyvenu su tėvais
- Kita

9. Vaikų skaičius šeimoje:

- 1
- 2
- 3 ir daugiau
- Neturiu

Toliau yra pateikiami klausimai apie jūsų karjeros sampratą, karjeros lūkesčius, požiūrius, elgseną bei jūsų nuomonę apie darbovietės karjeros vystymo procesus.

10. Ar siekiate/norėtumėte siekti karjeros?

- Taip
- Ne

11. Karjeros siekių pobūdis. Kokios karjeros siekiate ar norėtumėte siekti? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymo variantus)

- Vertikalios – norėčiau siekti aukštesnių pareigų ir/ar didesnės atsakomybės savo darbe
- Horizontalios – norėčiau siekti kitų to paties lygmens pareigų ir/ar tame pačiame lygmenyje įgyti įvairesnių man prasmingų darbinių patirčių
- Karjera man yra svarbi, tačiau dar neapsisprendžiau, kokios norėčiau

12. Atsakomybės priskyrimas už asmens karjeros vystymą

Kaip manote, kas yra atsakingas už darbuotojo karjeros vystymą? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymo variantus)

- Pats darbuotojas
- Tiesioginis vadovas
- Organizacijos personalo skyrius

- Organizacijos aukščiausioji vadovybė
 Niekas, karjera yra ir turi būti vystoma savaime
 Kita. Nurodykite konkrečiau _____

13. Žemiau yra pateiktas teiginių sąrašas. Įvertinkite, kiek sutinkate su šiais teiginiais naudodamiesi 5 balų skale, kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Ar sutinkate?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
14. Atsparumas					
Esu linkęs (-usi) greitai atsigauti po sunkumų	1	2	3	4	5
Man sunku išgyventi stresą keliančius įvykius	1	2	3	4	5
Paprastai išbandymus ištveriu be didesnių sunkumų	1	2	3	4	5
15. Karjeros požiūriai ir elgsena					
Manau, kad ateityje manęs laukia daug galimybių, susijusių su karjera	1	2	3	4	5
Manau, kad mano karjera gali pasikeisti bet kuriuo gyvenimo momentu	1	2	3	4	5
Net jeigu karjeros kelyje susidursiu su sunkumais, aš vis tiek atkakliai užsiimsiu mane dominančia veikla	1	2	3	4	5
Mane intriguoja atsitiktinai pasitaikančios galimybės, suteikiančios visiškai naujų darbinių patirčių	1	2	3	4	5
Savo karjeros kelyje esu pasirošęs (-usi) prisiimti tam tikro lygmens riziką	1	2	3	4	5
16. Karjeros potencialas					
Net jeigu šioje organizacijoje būtų mažinamas darbuotojų skaičius, esu įsitikinęs (-usi), kad būčiau išlaikytas (-a)	1	2	3	4	5

Galėčiau lengvai persikvalifikuoti, kad galėčiau įsidarbinti kitoje srityje	1	2	3	4	5
Siekdamas (-a) savo karjeros, galiu pasinaudoti savo profesiniais ryšiais ir verslo kontaktais	1	2	3	4	5
Puikiai žinau, kokios galimybės man atsiveria už šios organizacijos ribų, net jei jos gerokai skiriasi nuo to, ką darau dabar	1	2	3	4	5
Esu gerbiamas tarp žmonių, dirbančių tą patį darbą šioje organizacijoje, kaip ir aš	1	2	3	4	5
Jei prireiktų, nesunkiai galėčiau gauti kitą panašų darbą panašioje organizacijoje	1	2	3	4	5
Galėčiau lengvai gauti panašų darbą turbūt bet kurioje organizacijoje	1	2	3	4	5
Darbdaviai labai pageidauja darbuotojų, turinčių tokius įgūdžius ir žinias, kokius turiu aš, dirbančių panašų darbą ir esančius su panašia darbo organizacijoje patirtimi, kaip mano	1	2	3	4	5
Galėčiau gauti bet kokį darbą ir bet kur, jei tik mano įgūdžiai ir patirtis būtų pakankamai tinkami	1	2	3	4	5
Žmonės, turintys tokio pobūdžio darbo patirties, kaip mano, yra labai vertinami savo organizacijose ir už jos ribų, nepriklausomai nuo to, kokio tipo organizacijose jie anksčiau dirbo	1	2	3	4	5

Žemiau yra pateikti teiginiai apie išitraukimą į karjerą. Naudodamiesi 5 balų skale įvertinkite (nuo 1 – beveik niekada iki 5 – labai dažnai), kaip dažnai per pastaruosius 6 mėnesius buvote išitraukę į šias veiklas.

17. Kaip dažnai ištraukiate į šias veiklas?	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Aktyviai siekiau kurti savo profesinę ateitį	1	2	3	4	5
Ėmiausi veiklos, padedančios man siekti savo karjeros tikslų	1	2	3	4	5
Rūpinausi savo karjeros plėtra	1	2	3	4	5
Kūriau planus ir tikslus savo ateities karjerai	1	2	3	4	5
Nuoširdžiai galvojau apie asmenines vertybes, pomėgius, gebėjimus ir silpnybes	1	2	3	4	5
Rinkau informaciją apie darbdavius, profesinio tobulėjimo galimybes ar darbo rinką mane dominančioje srityje	1	2	3	4	5
Mezgiau ir palaikiau ryšius su žmonėmis, kurie man galėtų padėti profesinėje srityje	1	2	3	4	5
Savanoriškai dalyvavau papildomuose mokymuose, kursuose ar kituose renginiuose, kurie yra naudingi mano karjerai einant pareigas ar vykdant užduotis darbe, ir kurie padeda man tobulėti profesinėje srityje.	1	2	3	4	5
Prisiėmiau pareigas ar roles, kurios man gali padeda tobulėti profesinėje srityje	1	2	3	4	5

18. Įvertinkite, kiek stipriai išsiugdėte kiekvieną iš šių savybių (gebėjimų). Vertinimui naudokite 5 balų skalę nuo 1 (nestipriai išvystyta) iki 5 (ypatingai stipriai išvystyta).

Kiek stipriai šios jūsų savybės yra išvystytos?	Nestipriai išvystyta	Šiek tiek išvystyta	Vidutiniškai išvystyta	Stipriai išvystyta	Ypatingai stipriai išvystyta
Galvojimas apie ateitį	1	2	3	4	5
Atsakomybės prisiėmimas už savo veiksmus	1	2	3	4	5
Galimybių nagrinėjimas prieš pasirenkant	1	2	3	4	5
Savo sugebėjimų stiprinimas	1	2	3	4	5

19. Neapibrėžtumo toleravimas. Įvertinkite, kiek jums būdingos žemiau išvardintos savybės.

Kiekvienam teiginiui galite pasirinkti tik vieną atsakymą nuo 1 – visiškai man nebūdinga iki 5 – visiškai man būdinga.

Ar jums būdinga?	Visiškai man nebūdinga	Šiek tiek man būdinga	Vidutiniškai man būdinga	Labai man būdinga	Visiškai man būdinga
Nenumatyti įvykiai mane labai trikdo	1	2	3	4	5
Nežinomybė man trukdo gyventi visavertį gyvenimą	1	2	3	4	5
Kai yra tam tikras neapibrėžtumas, negaliu tinkamai veikti	1	2	3	4	5

20. Įvertinkite, kiek pateikti teiginiai charakterizuoja organizaciją, kurioje dirbate. Jeigu dirbate ne viename darbe, atsakydami vadovaukitės savo patirtimi pagrindinėje darbovietėje. Kiekvienam teiginiui galite pasirinkti tik vieną atsakymą nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 (visiškai sutinku).

Ar sutinkate su teiginiais?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbovietėje yra skatinama išsakyti savo nuomonę darbiniais klausimais, net jeigu ji prieštarauja kitų nuomonei.	1	2	3	4	5
Vadovai skatina diskusijas darbo atlikimo klausimais, net jeigu kartais požiūrių skirtingumai sukelia įtampą.	1	2	3	4	5
Mano darbe dažnai stengiamasi ignoruoti sudėtingus klausimus, nes jų nagrinėjimas gali sukelti įtampą tarp bendradarbių.	1	2	3	4	5
Įmonėje, kurioje dirbu, yra skatinama plėsti ryšius ir dalintis patirtimi bei žiniomis su kitais kolegomis.	1	2	3	4	5

Darbe esame skatinami savarankiškai ir kūrybiškai spręsti sudėtingas užduotis, o ne laukti vadovų nurodymų.	1	2	3	4	5
Sprendžiant sudėtingus darbinis iššūkius mums suteikiama erdvė eksperimentams, net jeigu kartais jie nebūna sėkmingi.	1	2	3	4	5
Vadovai per daug nesureikšmina kartais pasitaikančių darbuotojų klaidų ir skatina verčiau iš jų pasimokyti.	1	2	3	4	5

21. Žemiau yra pateiktas sąrašas lūkesčių, kuriuos Jūs, kaip darbuotojas(-a), galite turite savo darbdavio atžvilgiu. Pirmoje eilutėje 5-balėje sistemoje įvertinkite (1 - visai nesvarbu, 2 ne itin svarbus, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 - iš dalies svarbus, 5 - ypatingai svarbu), kiek kiekvienas lūkestis darbdavio atžvilgiu svarbus jums asmeniškai. Antroje eilutė 5-balėje sistemoje įvertinkite (1- visai nepatenkino, 2 - dalinai patenkina, 3 – nei patenkino, nei nepatenkino, 4 – iš dalies patenkino, 5 - visiškai patenkino) kiek šiuos lūkesčius patenkino jūsų darbovietė.

Paaukštinimo galimybė	Kiek man asmeniškai svarbu	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Informacijos gavimas apie karjeros galimybes organizacijos viduje	Kiek man asmeniškai svarbu	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Galimybė keisti pareigas organizacijoje įgyjant skirtingų kompetencijų (horizontali karjera)	Kiek man asmeniškai svarbu	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Darbo vietos užtikrintumas	Kiek man asmeniškai svarbu	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Įdomus ir tobulėjimą skatinantis darbas	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Maloni ir draugiška darbo aplinka	Kiek man asmeniškai svarbu	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5

Augimą ir tobulėjimą skatinanti organizacijos kultūra	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Parama karjeros vystymo klausimais (pvz, seminarai, mokymai, koučingas)	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Mokymosi, profesinio tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas galimybės	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Palaikantys vadovai	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Sąžiningi ir skaidrūs paauskūtinimo, darbo užmokesčio ir kiti personalo valdymo procesai	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5
Gera darbdavio reputacija visuomenėje	Kiek man asmeniškai svarbu.	1	2	3	4	5
	Kiek organizacija patenkina	1	2	3	4	5

Žemiau yra pateikiamas teiginių sąrašas. Prašome atsakyti, ar sutinkate/nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių, naudodamiesi 5 balų skale, kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Ar sutinkate?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
22. Įsitraukimas į darbą					
Darbe aš paprastai būnu pilnas energijos.	1	2	3	4	5
Aš esu kupinas entuziazmo dėl savo darbo.	1	2	3	4	5
Dirbdamas aš labai įsitraukiu.	1	2	3	4	5
23. Pasitenkinimas darbu					
Įvertinus viską, aš iš esmės esu patenkintas tuo darbu, kurį šiuo metu dirbu	1	2	3	4	5
24. Pasitenkinimas karjera. Nepaisant to, kaip kas nors vertina ir kokią nuomonę turi apie jūsų karjerą, kaip jūs pats vertinate savo karjerą?					

Manau, kad esu teisingame karjeros kelyje	1	2	3	4	5
Aš esu patenkintas tuo, ką man iki šiol man pavyko pasiekti savo karjeros kelyje	1	2	3	4	5
Didžioji dalis darbų, kuriuos dirbau savo gyvenime, man buvo prasmingi	1	2	3	4	5
Aš esu iš esmės patenkintas savo darbinių patirčių ir/ar pareigų kaita	1	2	3	4	5
Jeigu aš galėčiau iš naujo siekti karjeros, beveik nieko nekeisčiau	1	2	3	4	5
Manau, kad mano karjeros perspektyvos puikios	1	2	3	4	5

Kokybinio tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) eksperte, nuoširdžiai dėkoju Jums už tai, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime. Tyrimas vykdomas rengiant daktaro disertaciją tema „Karjeros vystymas organizacijose taikant kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorinius principus“. Šiuo tyrimu siekiama įvertinti ir papildyti teorinio karjeros vystymo modelio dimensijas, atsižvelgiant į ekspertų įžvalgas.

Empirinio tyrimo metu užtikrinamas anonimiškumas, ekspertų tapatybė neatkleidžiama. Nei tyrimo rezultatuose, nei analizėje nebūsime identifikuojamas (-a) vardas ir pavardė.

Jūsų dalyvavimas yra savanoriškas. Galite nuspręsti nebedalyvauti tyrime iki tol, kol bus surinkti duomenys. Vėliau visa informacija bus užkoduota, todėl bus neįmanoma atsekti konkrečių ekspertų pasisakymų.

1. Klausimas.

Kokią vertę jūsų įmonei kuria investavimas į darbuotojų karjerą?

2. Klausimas.

Kaip darbuotojų karjeros vystymas siejasi su kitais ŽIV procesais?

3. Klausimas.

Kokie įrankiai ir procesai pasitelkiami vidinei darbuotojų karjerai skatinti?

4. Klausimas.

Kas turėtų prisiimti atsakomybę už darbuotojų karjerą, koks yra atsakomybės turinys?

5. Klausimas.

Kokias naujas darbuotojų lūkesčių darbdaviui tendencijas pastebite?

6. Klausimas.

Kaip jūsų įmonėje komunikuojama apie karjerą, jos galimybes? Kaip dažnai su darbuotojais aptariami jų karjeros klausimai? Kas už tai atsakingas?

7. Klausimas.

Kaip jūsų įmonėje apibrėžiama talentų samprata? Kiek procentaliai įmonės darbuotojų laikytini talentais? Koks turėtų būti talentų vystymo kelias? (toks pat kaip kitiems tik greitesnis ar unikalus, atitinkantis daugiau asmeninius poreikius).

Karjeros siekių vertinimas pagal socialines – demografines charakteristikas

1 lentelė. Karjeros siekiai pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupė	Karjeros siekiai (proc.)		p
	Nori karjeros	Nenori karjeros	
18-24 m.	86	14	0,423
25-34 m.	93	7	<0,005
35-44 m.	82	18	0,550
45-54 m.	63	37	<0,005
>55	46	54	<0,005

2 lentelė. Karjeros siekiai pagal šeiminių padėtį

Šeiminė padėtis	Karjeros siekiai (proc.)		p
	Nori karjeros	Nenori karjeros	
Vedę/ištekėjusios	81	19	0,2
Nevedę/netekėjusios	93	7	<0,001
Įsipareigoję	90	10	0,1
Gyvena su tėvais	88	12	0,7
Išsiskyrę	66	34	<0,001

3 lentelė. Karjeros siekiai atsižvelgiant į vaikų (ne)turėjimo veiksnį

Vaikų skaičius	Karjeros siekiai (proc.)		p
	Nori karjeros	Nenori karjeros	
1	79	21	0,4
2	75	25	0,4
3 ir daugiau	74	26	0,2
Neturi vaikų	89	11	<0,001

4 lentelė. Karjeros siekiai pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių	Karjeros siekiai (proc.)		p
	Nori karjeros	Nenori karjeros	
<50	75	25	0,1
50-250	79	21	0,2
>250	89	11	<0,001

5 lentelė. Karjeros siekiai pagal darbo trukmę

Darbo trukmė organizacijoje	Kartjeros siekiai (proc.)		p
	Nori kartjeros	Nenori kartjeros	
<1	88	12	0,3
2-3 m.	89	11	0,1
4-9 m.	88	12	0,3
10-30 m.	62	38	<0,01

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Violeta Rapuano

KARJEROS VYSTYMAS ORGANIZACIJOSE
TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ
SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS

Mokslo daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2024

Mokslo daktaro disertacija rengta 2020-2024 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Andrius Valickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Inga Minelgaitė (Islandijos universitetas, Islandija, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2024 m. gruodžio 5 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

SANTRAUKA

Aktualumas. Pastaruoju metu žmogiškieji ištekliai tampa bene svarbiausiu organizacijų konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypatingai tose organizacijose, kurių veiklos rezultatus reikšmingai sąlygoja darbuotojų intelektualiniai, socialiniai ir kūrybiniai resursai (Colbert, Kurucz, 2011; Ellitan, 2020; Collins, 2022). Dėl to žmogiškųjų išteklių valdymas įgauna vis didesnę reikšmę organizacijų valdyme. Tinkamai modeliuojama žmogiškųjų išteklių valdymo sistema įgalina organizacijas lengviau pasiekti strateginius tikslus (Albrecht ir kt., 2015), sėkmingiau konkuruoti dėl aukštos vertės žmogiškųjų resursų (Kaliannan ir kt., 2023) ir paskatina organizacijos žmogiškojo kapitalo vystymą (Chen ir kt., 2021). Organizacijų galimybės pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus didele apimtimi priklauso nuo to, kokią vertę jos gali pasiūlyti būsimiems ir esamiems darbuotojams. Viena iš organizacijų teikiamų galimybių darbuotojams – tai tinkamų sąlygų jų karjeros plėtrai sudarymas.

Darbuotojų karjeros vystymas, kaip sudėtinė žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, yra ta organizacijų valdymo sritis, kuri gali paskatinti ne tik talentingų darbuotojų pritraukimą ar išlaikymą (Ali ir kt., 2019; Salleh ir kt., 2020), bet kartu ir lengvesnę organizacijų adaptaciją neapibrėžtumo kontekste. Darbuotojų karjeros vystymo sistema integruoja įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus ir priemones, skirtas paremti darbuotojų karjeros plėtrą organizacijoje. Tai, ar karjeros vystymo sistema funkcionuos tinkamai ir ar joje bus sudarytos sąlygos darbuotojų ir organizacijos interesams patenkinti, reikšmingai priklauso nuo to, kokiais valdymo principais ir požiūriais yra vadovaujamosi projektuojant sistemą. Klasikiniu vadybos požiūriu, organizacijas kaip socialines sistemas, galima pakankamai sėkmingai valdyti ir numatyti šių sistemų vystymosi rezultatai gerai žinant sistemas sudarančius elementus ir jų tarpusavio sąsajas, o organizacijų aplinka gali būti kontroliuojama ir prognozuojama (Rapuano, Valickas, 2021). Tai reiškia, kad turint pakankamą kompetenciją, tokios sistemos gali būti sėkmingai valdomos pasitelkiant analizę, prognozavimą, planavimą ir kontrolę. Ilgą laiką tradicinis požiūris į organizacijas ir jų valdymą buvo paplitęs vadybos teorijose ir buvo įprasta organizacijų valdymo praktika, nes organizacijų veiklos aplinka buvo pakankamai stabili, nuspėjama, o svarbiausi organizacijoms įtaką darantys veiksniai buvo žinomi arba nesunkiai prognozuojami (Jucevičius, 2017). Tačiau pastaruoju metu tiek teoriniame, tiek praktiniame vadybos diskurse vis dažniau diskutuojama apie tai, kad klasikiniai organizacijų valdymo būdai dažnai ne tik, kad nepasiekia tikslų, bet kartais sukelia nepageidaujamus padarinius. Tokia situacija yra aiškinaama tuo, kad dabartiniu metu organizacijos susiduria su kompleksiškais reiškiniais, kurių neįmanoma paaiškinti ir valdyti tradiciniais metodais (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014).

Supaprastintas požiūris į socialinę sistemą ir jos išorinę aplinką pastebimas ir tradiciniuose karjeros vystymo modeliuose. Karjeros modeliai, kurie rėmėsi sistemų stabilumo, nuspėjamumo ir kontrolės prielaidomis, tinkamai veikė lėtos kaitos aplinkoje, kai organizacijos prisiimdavo atsakomybę už darbuotojo karjeros planavimą, darbo santykiai buvo ilgalaikiai, o darbuotojų karjeros trajektorijos buvo linijinės ir

dažnai besitęsiančios ilgus metus toje pačioje organizacijoje (Baruch, 2004; Baruch, Rousseau, 2019). Tačiau, reikia pripažinti, kad šiandien tiek pats karjeros reiškinys, tiek karjeros vystymo procesas ir karjeros vystymo aplinkos tapo sunkiau nuspėjamos ir kontroliuojamos. Karjeros vystymo kontekstas yra veikiamas daugybės pasaulyje vykstančių procesų, tokių kaip technologinio proveržio sukelta darbo skaitmenizacija ir automatizavimas, perteklinė informacija ir greita jos kaita, organizacijų struktūriniai persitvarkymai, globalios darbo rinkos, virtualaus darbo įsigalėjimas, globalių karjeros galimybių atsivėrimas ir pan. (Arntz ir kt., 2016; Hirschi, 2018). Šie reiškiniai sukuria nestabilią karjeros vystymo aplinką, kurioje greitai nyksta ir atsiranda naujos profesijos, kinta darbo reikalavimai ir reikalavimai profesinėms kompetencijoms, atsiranda poreikis nuolatiniam mokymuisi, organizacijoms trūksta kompetentingų darbuotojų, o individai patiria nesaugumą ir neužtikintumą dėl darbinės ateities.

Manytina, kad kompleksiškoje karjeros aplinkoje reikalingos tokios karjeros vystymo strategijos bei mąstymo modeliai, kurie atitiktų laikotarpio aktualijas. Šiandien prasmingiau kalbėti apie darbuotojų karjerą ir jos vystymą ne kaip apie hierarchinį konceptą ir organizacijos valdomą ir kontroliuojamą vyksmą, bet dinamišką procesą, kai darbuotojai per įvairias organizacijos teikiamas mokymosi patirtis plečia savo karjeros potencialą, žinių, įgūdžių, elgsenų pavidalu, o organizacijos ši nematerialųjį turtą panaudoja kaip adaptacinį ir kūrybinį potencialą kompleksiškoje aplinkoje. Atsiranda poreikis lanksčioms ir organiškoms struktūroms bei procesams, skatinantiems dinamišką darbuotojų karjeros vystymo procesą. Taigi, siekiant sukurti lanksčią ir adaptyvią karjeros vystymo sistemą reikalingas toks teorinis ir metodologinis pagrindas, kuris paaiškintų šiuolaikinių karjeros reiškinų prigimtį ir paklotų pagrindus dabartines karjeros aktualijas atliepiančiai karjeros vystymo sistemai.

Šioje disertacijoje laikomasi prielaidos, kad tinkamas teorinis ir metodologinis pagrindas karjeros reiškiniams paaiškinti bei vystyti galėtų būtų kompleksiško adaptyviųjų sistemų teorija (KAS). KAS yra dinamiškos sistemos, pasižyminčios nelinijiniais ryšiais ir gebančios savaime, be išorinės kontrolės, persitvarkyti taip, kad geriau prisitaikytų prie aplinkos. Tai organinės, nuolat kintančios, savaime besiorganizuojančios struktūros, kurių optimalūs gyvavimo ir adaptacijos būvis pasiekiamas spontaniškai, be griežto kontroliuojančio centro (Uhl-Bien ir kt., 2007; Arévalo, Espinoza, 2015). Teorija tapo ypač aktuali dabartiniu laikotarpiu, kai daug diskutuojama apie tai, kad verslo aplinkoje įsivyravus neapibrėžtumui ir sparčiai kaitai, tradiciniai hierarchiniai organizacijų valdymo būdai nėra veiksmingi. Atsiranda poreikis lanksčioms organizacinėms struktūroms ir procesams, kurie įgalina greičiau reaguoti į išorinius poveikius, persitvarkyti ir adaptuotis prie kompleksiškos aplinkos. Manoma, kad KAS teorija padeda geriau suprasti kompleksiškos prigimties reiškinius su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos, o KAS principų integravimas valdymo srityje gali padidinti organizacijų lankstumą, atsparumą ir adaptyvumą. Dėl šios priežasties KAS teorija sulaukė daug dėmesio ir moksliniame diskurse teorija dažnai įvardijama kaip naujoji organizacijų valdymo paradigma (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014; Sapir, 2019).

Taigi, atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikiniai karjeros reiškiniai savo prigimtimi yra panašesni į kompleksiškas, o ne nuspėjamas ir paprastas sistemas, ir siekiant karjeros

sistemoje sukurti lankstesnes bei kintančias aplinkai adaptyvesnes struktūras ir procesus, KAS principų taikymas darbuotojų karjeros vystymo sistemų modeliavimui yra itin aktualus. Manytina, kad modeliuojant dinamišką darbuotojų karjeros vystymo procesą pagal KAS teorines prielaidas sukuriamos sąlygos darbuotojų karjeros potencialo plėtrai ir kartu lengvesnei organizacijų adaptacijai kompleksiškoje veiklos aplinkoje.

Temos iširtumas. Karjera ir karjeros vystymas, kaip tarpdalykinis tyrimų objektas, yra plačiai tyrinėjamas pasauliniame moksliniame diskurse. Karjeros sampratos kaitą ir naujas karjeros koncepcijas įvedė bei tyrinėjo tokie mokslininkai, kaip D.M. Rousseau ir M.B. Arthur (1996), M.L. Savickas (2002, 2005), D.T. Hall (1996), L.A. Mainiero, S.E. Sullivan (2005), M.B. Arthur ir kt. (1995), J. Arnold ir C. Jacson (1997), A. De Vos ir kt. (2020), R.G. Pryor, J.E. Bright (2014). Organizacijų karjeros vystymo sistemas nagrinėjo M. Peiperl, Y. Baruch (1997), F.F. Craig, D.T. Hall (2006), M. Lips-Wiersma, D.T. Hall (2007), M. Clarke (2013), K.S. McDonald, L.M. Hite (2005), A. De Vos, B.I. Van der Heijden (2017). Sisteminių požiūrį karjeros vystymo srityje taikė ir analizavo W. Patton, M. L. McMahan (2014), Y. Baruch, D.M. Rousseau (2019), A. De Vos, B.I. Van der Heijden (2017). Karjeros vystymą sisteminiu požiūriu tvarumo kontekste analizavo B.I. Van der Heijden, A. De Vos (2015), A. De Vos ir kt. (2020), B. Van der Heijden ir kt. (2020).

Karjeros vystymo tematika įvairiais aspektais domina ir Lietuvos mokslininkus. L. Jovaiša (1998), T. Jovaiša, R. Orenienė (2003) nagrinėjo karjeros klausimus profesinio orientavimo kontekste. Karjeros projektavimo ir karjeros specialistų veiklos klausimus edukologijos mokslų kontekste tyrinėjo K. Pukelis (2003), I. Gasiancėvienė, A. Railienė (2020). Darbuotojų ir organizacijų interesų derinimo problematiką tyrinėjo R. Čiutienė (2006). N. Petkevičiūtė (2006, 2007, 2013) nagrinėjo organizacinę bei individualiąją karjeros vystymo perspektyvą bei vadovų karjeros aktualijas. J. Adomaitienė ir I. Zubrickienė (2011) tyrinėjo karjeros planavimo aspektus bei karjeros kompetencijas. Individualios karjeros vystymo modelius ir aktualijas tyrinėjo A. Dromantaitė (2012), R. Korsakienė, R. Smaliukienė (2014). Moterų karjeros problematikos klausimus analizavo I. Matonytė (2002), A. Valackienė (2003), A. Dromantaitė-Stancikienė ir Z. Gineitienė (2010). Karjeros vystymo sistemą valstybės tarnyboje tyrinėjo A. Valickas (2011) bei A. Valickas ir V. Gražulis (2010). V. Rosinaitė (2010) analizavo karjeros sampratos konstravimo aspektus. Į karjeros valdymo problematikas ir perspektyvas krašto apsaugos sistemoje gilinosi R. Raudeliūnas ir A. Valickas (2018). Šeimos ir karjeros derinimo klausimus analizavo I. Tandzegolskienė ir kt. (2016).

Šioje disertacijoje karjeros reiškinys ir karjeros vystymo procesas yra nagrinėjamas taikant kompleksišką adaptyviųjų sistemų teoriją. Galima pastebėti, kad KAS teorijos taikymas skirtingose organizacijų valdymo srityse yra ypač paplitęs ir aktualus tarp užsienio mokslininkų. M. Uhl-Bien ir R. Marion (2011), M. Uhl-Bien (2021) remdamosi KAS teorija sukūrė kompleksiškos lyderystės modelį. M. C. Edson (2012), K. Werder, A. Maedche (2018), J. Sapir (2019) taikė teorijos prielaidas projektų valdymo srityje. D. Snowden (2000; 2007) pagal kompleksiško laipsnį išskyrė ir aprašė keturis sistemų tipus, reikalaujančius skirtingų valdymo priemonių. KAS teorija taikoma komandų

valdymo (Turner ir kt., 2018; Ramos-Villagrasa ir kt., 2018; Srinivasan, Mukherjee, 2018), pokyčių valdymo (Dooley, 1997; Ford, 2008), organizacinio mokymosi (Chiva-Gómez, 2003; Mitleton-Kelly, Ramalingam, 2011; Chiva ir kt., 2014), inovacijų valdymo (Carlisle, McMillan, 2006; Inigo, Albareda, 2016), žmogiškųjų išteklių valdymo srityje (Colbert, Kurucz, 2011).

Analizuojant Lietuvos mokslininkų, taikančių KAS principus vadybos srityje, darbus, galima teigti, kad tai yra nauja tyrimų sritis Lietuvoje, nes panašių tyrimų nėra daug. Organizacijų vidinį ir išorinį kompleksiskumą analizavo G. Jucevičius (2017). Kompleksiskumo teorijos taikymo galimybes viešojo valdymo kontekste nagrinėjo V. Rakšnis ir A. Valickas (2022). Žinių ekosistemas, kaip kompleksiškas adaptyviausias sistemas, nagrinėjo G. Jucevičius ir kt. (2021). Kompleksiškas organizacines ekosistemas tyrė K. Grumadaitė ir G. Jucevičius (2022).

Kompleksiškumas karjeros tyrimuose vienu ar kitu aspektu taip pat analizuojamas tarp užsienio mokslininkų. Nagrinėjami įvairūs aspektai, susiję su dinamiškai kintančia ir neapibrėžta karjeros vystymo aplinka. Įvertinus tyrimus šioje srityje galima teigti, kad gana plačiai nagrinėjami globalizacijos, technologinės kaitos ir automatizavimo poveikiai karjeroms (Autor, 2015; Arntz ir kt., 2016; Hirschi, 2018; Stephany ir kt., 2021). Taip pat mokslininkai analizuoja kompleksiskumą individualiajame karjeros vystymo lygmenyje. D.P. Bloch (2005) pristatė kompleksiskumo, chaoso teorijos ir nelineinių sistemų principų taikymo galimybes aiškinant šiuolaikines individų karjeros aktualijas. K.E. Mitchel ir kt. (1999), J.D. Krumboltz (2009), J. Akkermans ir kt. (2018) nagrinėjo nenumatytų įvykių įtaką individų karjeroms. R.G.L. Pryor, J.E.H. Bright (2011, 2014) taikė chaoso teoriją aiškinant šiuolaikines karjeros realijas ir asmeninės karjeros vystymo strategijas. Vertinant mokslinius karjeros tyrimus, įvertinančius kompleksiskumo faktorių organizacijų karjeros vystymo srityje, galima konstatuoti, kad tokių tyrimų yra mažai. Paminėtini P. Gunz ir kt. (2002), kurie analizavo karjeros vystymo sistemas kompleksiskų sistemų požiūriu. G. Strunk (2009) analizavo karjeros reiškinio kaitą bei šiuolaikinėse karjerose vyraujančio kompleksiskumo poveikį strateginiam ŽIV valdymui.

Taigi, įvertinus karjeros vystymo tyrimus, integruojančius kompleksiskumo veiksnį, galima teigti, kad tokie tyrimai yra itin aktualūs, pastebimas augantis mokslininkų susidomėjimas šia sritimi. Šiuose tyrimuose karjeros mokslininkai siekia atsakyti į tokius klausimus: kokie iššūkiai identifikuojami kompleksiškoje karjerų vystymo aplinkoje ir kaip jie paveikia individų karjeras; kokie karjeros plėtros būdai ir strategijos yra aktualios kompleksiškoje aplinkoje; kaip galima būtų taikyti kompleksiskų sistemų principus vystant individualias karjeras. Vis dėlto, reikia pastebėti, kad karjeros vystymo kompleksiskų sistemų požiūriu tyrimai daugiausiai apsiriboja individualiais karjeros vystymo modeliais, siekiant nubrėžti gaires ir rekomendacijas asmeninei karjeros plėtrai. O egzistuojantys tyrimai skirti organizacinės karjeros sistemai apsiribojama daugiau teorinėmis prielaidomis, o ne empiriniais tyrimais pagrįstomis išvadomis. Stokojama tyrimų, kuriuose būtų išsamiai analizuojami KAS principų taikymo galimybės organizacinėje karjeros vystymo sistemoje, siekiant sukurti šiuolaikišką, inovatyvų ir lankstų bei empiriniais tyrimais pagrįstą darbuotojų karjeros vystymo modelį.

atliepanti naujai besiformuojančius individų ir organizacijų poreikius. Atsižvelgiant į tyrimų poreikį minėtoje srityje, disertacijoje keliami aktuali **mokslinė problema**, formuluojama klausimu: kaip taikant kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorinius principus suformuoti darbuotojų karjeros vystymo sistemą, įgalinančią organizacijas lengviau adaptuotis kompleksiškos aplinkos kontekste?

Disertacijos objektas - darbuotojų karjeros vystymo sistema organizacijose.

Tikslas – remiantis kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorijos principais parengti karjeros vystymo modelį, įgalinantį organizacijas lengviau prisitaikyti ir išlaikyti konkurencingumą kompleksiškoje verslo aplinkoje bei spręsti joje kylančias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas.

Siekiant išsiskelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti aktualius karjeros vystymo modelius ir karjeros vystymo iššūkius aplinkos kompleksškumo kontekste bei analizei taikytinus kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorinius principus.
2. Įvertinus esminius karjeros modelių, kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorijos principus ir identifikavus karjeros pokyčius bei vystymo iššūkius parengti teorinį darbuotojų karjeros vystymo modelį.
3. Atlikti empirinius tyrimus, siekiant įvertinti teoriniame modelyje išskirtus karjeros veiksnius ir jų sąryšius.
4. Empirinių tyrimų rezultatų pagrindu įvertinti karjeros vystymo modelio, taikant kompleksišką adaptyviųjų sistemų teorinius principus, pritaikomumą tirtose organizacijose.

Tyrimo metodai. Disertacijoje buvo taikomi teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje disertacinio darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas ir sintezė. Remiantis šiais metodais siekta įvertinti karjeros vystymo modelius, identifikuoti veiksnius, aktualius karjeros vystymui, išnagrinėti kompleksišką adaptyviųjų sistemų teoriją išskiriant esminius principus. Teorinis modeliavimas buvo taikomas rengiant teorinį karjeros vystymo modelį, kuriame identifikuojami esminiai karjeros vystymo veiksniai ir jų tarpusavio sąsajos.

Empiriniam tyrimui pasitelkiama mišri tyrimo strategija, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Kokybiniam tyrimui pasitelktas pusiau struktūruotas interviu su žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertais, siekiant įvertinti teoriniame modelyje išskirtus konstruktus bei galimai papildyti modelį naujais veiksniais. Kokybiniai duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę ir kiekybinę turinio analizę. Antrajame empirinio tyrimo etape buvo taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas, kuris buvo skirtas patikrinti išskirtų teorinio modelio veiksmų raišką ir jų sąsajas. Kiekybiniai tyrimo duomenys buvo analizuojami pasitelkiant Microsoft Excel matematinę skaičiuoklę, SPSS statistinę programą bei SPSS AMOS programą, skirtą struktūrinių lygčių modeliavimui. Empirinių tyrimų rezultatų aptarimui ir išvadų rengimui taikytas lyginamosios analizės ir apibendrinimo metodai.

Disertacijos mokslinę vertę ir naujumą apibūdina šie pagrindiniai aspektai:

- Kompleksiškų adaptyviųjų sistemų teorija tarptautiniu moksliniu mastu pripažintina kaip pažangus teorinis ir metodologinis pagrindas dabartinio laikmečio iššūkių analizei. Disertacijoje pristatomas KAS principų taikymas darbuotojų karjeroms iki šiol tarptautiniame moksliniame kontekste nėra plačiai nagrinėtas, o Lietuvoje tokių tyrimų apskritai nėra. Išanalizavus individų ir organizacijų lygmenų karjeros vystymo iššūkius bei kryptis ir išgryninus karjeros vystymo veiksnius pagrindžiamas KAS teorijos, kaip tinkamo teorinio ir metodologinio pagrindo taikymas sprendžiant darbuotojų karjeros vystymo iššūkius.
- Išsamiai išanalizavus karjeros vystymo kontekste vyraujančią kompleksiskumą, nubrėžiamos naujos karjeros vystymo gairės ir kryptys individų ir organizacijų karjeros vystymo lygmenyse.
- Teoriniu, metodologiniu ir empiriniu požiūriu pagrindžiamas naujas karjeros vystymo reiškinys – dinamiškas mokymosi karjerai procesas.
- Remiantis struktūrinių lygčių modeliavimu išgryninami kompleksiškoje aplinkoje reikšmingi individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo veiksniai, įvertinami jų svoriai bei tarpusavio prognostiniai ryšiai.

Praktinė disertacijos rezultatų reikšmė

- Empirinių tyrimų pagrindu adaptuotas karjeros vystymo modelis, taikant KAS principus gali būti praktiškai pritaikytas IT ir finansų sektoriaus organizacijoms bei panašaus profilio organizacijose, kuriose vyrauja aukštas technologinis ir inovacijų diegimo lygmuo, o darbuotojams keliami aukšti profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Modelyje išskirtų ir empiriškai patikrintų karjeros vystymo veiksmų taikymas gali padėti optimizuoti darbuotojų karjeros vystymą procesą taip, kad jis sudarytų sąlygas organizacijoms lengviau prisitaikyti ir išlaikyti konkurencingumą kompleksiškoje verslo aplinkoje.
- Sukurtas teorinis modelis, tyrimo metodika ir instrumentarijai kaip metodologinis įrankis gali būti taikomas ir kitose organizacijose, siekiant geriau suprasti šiuolaikinius karjeros vystymo reiškinius, jų tarpusavio sąveikas bei jų optimizavimo galimybes kompleksiskumo sąlygomis.
- Atsižvelgiant į tai, kad karjera yra svarbi kiekvieno dirbančio individo gyvenimo dalis disertacijoje formuluojamos idėjos gali pasitarnauti kaip praktinės įžvalgos kiekvienam žmogui, siekiančiam kurti prasmingą darbinio gyvenimo modelį.
- KAS principų adaptavimas karjeros vystymo srityje įgalina išryškinti individualius ir organizacinius veiksnius, kurie yra svarbūs asmenų karjeros tęstinumui palaikyti. Todėl tyrimo rezultatai galėtų turėti praktinės reikšmės, siekiant darnios visuomenės plėtros tikslų, vienas kurių yra aukštos vertės žmogiškasis kapitalas. Galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas nemaža dalimi priklauso tiek nuo pačių visuomenės narių individualių pastangų kurti prasmingą profesinį gyvenimą, tiek ir nuo kitų sistemų, kurių ribose vystomos karjeros, įtakų. Tai gi, disertacijoje pristatyti aktualūs karjeros veiksniai gali pasitarnauti kuriant

atspausnes asmenų karjeras aplinkos kompleksiskumo akivaizdoje, kas, savo ruožtu, sukuria prielaidas individų karjeros tvarumui, o kartu ir darnesniai visuomenės vystymuisi.

Disertacinio darbo ribotumai

1. Disertacijoje darbuotojų karjerų vystymas yra analizuojamas per kompleksiskų adaptyviųjų sistemų teorijos perspektyvą. Analizės pagrindu pasitelktas kompleksiskoms adaptyvios sistemoms būdingas saviorganizacijos procesas ir jį sąlygojantys veiksniai. Nors disertacijoje ir analizuojami, tačiau į modelį neįtraukiami tokie KAS principai kaip nelinijinė dinamika. Nelinijinės dinamikos principo taikymas karjeros reiškiniams aiškinti galėtų būti įvertintas tolimesniuose tyrimuose.
2. Karjera kaip tyrimo objektas yra tarpdisciplininė mokslo sritis, integruojanti psichologijos, sociologijos, vadybos, ekonomikos ir kitų socialinių mokslų tyrėjų mokslinius interesus. Šioje disertacijoje apsiribojama vadybos mokslo kontekste aktualiais karjeros reiškinio aspektais bei įtraukiami kai kurie psichologijos mokslo srities elementai, kurie yra reikšmingi mokslinio tyrimo tikslui pasiekti.

Darbo struktūra ir apimtis. Pirmojoje disertacijos darbo dalyje pateikiama karjeros reiškinio bei karjeros vystymo sampratų apžvalga, nagrinėjami individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo modeliai. Įvertinamas individualiajame ir organizaciniame karjeros vystymo lygmenyje identifikuojamas kompleksiskumas, išgryninamos karjeros vystymo kryptys. Pristatoma kompleksiskų adaptyviųjų sistemų teorija, išskiriami teorijos principai, reikšmingi karjeros vystymo sistemos modeliavimui kompleksiskumo kontekste. Parengiamas teorinis karjeros vystymo modelis, suformuotas pagal kompleksiskų adaptyviųjų sistemų teorinius principus. Antrojoje dalyje pagrindžiama tyrimo metodika: aprašomi ir pagrindžiami tyrimo metodai, pristatomi tyrimo instrumentai bei tyrimų organizavimo procedūros. Trečiojoje disertacijos dalyje pateikiama kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų analizė, kurios pagrindu įvertinamas karjeros vystymo modelio pritaikomumas tirtose organizacijose.

PIRMOSIOS DALIES APŽVALGA

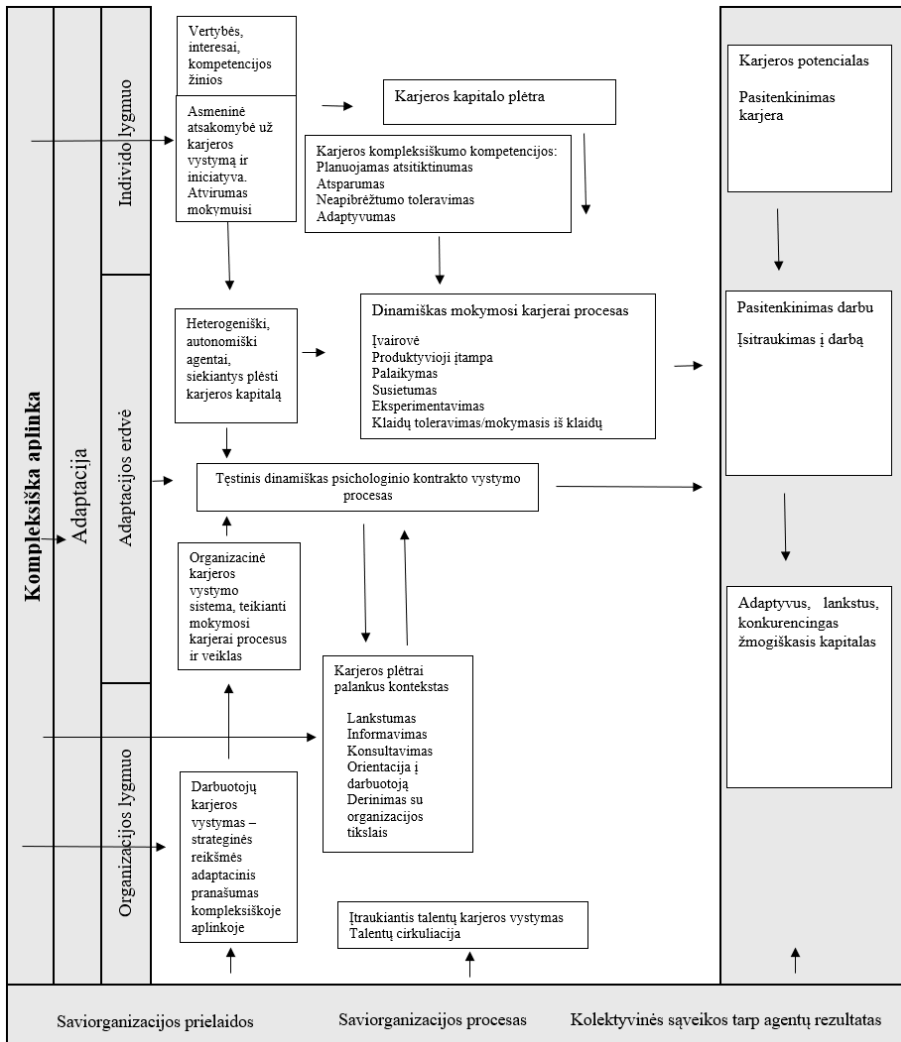
KARJEROS VYSTYMAS KOMPLEKSIŠKUMO APLINKOJE: TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje disertacijos dalyje yra analizuojami karjeros ir karjeros vystymo reiškinų samprata bei kaita šiuolaikiniame pokyčių kontekste. Aptariami karjeros vystymo principai vadybos mokslų srityje. Taip pat nagrinėjami individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo modeliai, siekiant išskirti reikšmingus veiksnius teorinio modelio konstravimui. Antrame teorinės dalies etape pristatomi kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijos principai, pagrindžiant teorijos aktualumą sprendžiant vadybos mokslo problemas. Trečiajame disertacijos teorinės dalies etape analizuojami individualūs ir organizaciniai karjeros vystymo iššūkiai ir jų sprendimų galimybės kompleksinio kontekste. Išgryninus esminius karjeros vystymo veiksnius bei kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorijos principus parengiamas teorinis darbuotojų karjeros vystymo modelis (1 pav.).

Modelyje išskiriami individualus ir organizacinis karjeros vystymo lygmenys, kurių sąveika yra modeliuojama pagal KAS principus. Pagrindiniu modelio procesu laikoma agentų saviorganizacija. Bendrą saviorganizacijos procesą sudaro trys dimensijos – saviorganizacijos prielaidos individualiame ir organizaciniame lygmenyje, saviorganizacijos procesas ir šio proceso padarinys – kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas. Modelyje kolektyvinės sąveikos rezultatas – tai adaptyvus, lankstus, konkurencingas žmogiškasis kapitalas. O individų siektinas rezultatu laikomas karjeros potencialo vystymas.

Individo lygmens saviorganizacijos prielaidų ir proceso veiksniai. KAS teorijos analizė atskleidė, kad siekiant sukelti savaiminį agentų organizavimąsi reikalinga pakankama sistemoje veikiančių agentų autonomija ir heterogeniškumas. Įvertinus KAS principus ir išanalizavus dabartinius karjeros reiškinius išskiriami šie individualiojo lygmens agentų autonomijos ir heterogeniškumo veiksniai: vertybės, interesai, karjeros atsakomybė ir iniciatyva, atvirumas mokymuisi bei karjeros kompleksinio kompetencijos.

Organizacijos lygmens saviorganizacijos prielaidų ir proceso veiksniai. Tam, kad vyktų savaiminis agentų organizavimasis yra būtinas tinkamas jų veiklai kontekstas. Organizacijų vidinė aplinka tampa darbuotojų karjeros vystymo erdve, o tinkamai projektuojama ji gali paskatinti darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą joje. Išskiriami šie organizaciniai saviorganizacijos prielaidų ir procesų veiksniai: darbuotojų karjeros vystymo, kaip strateginės reikšmės adaptacinio pranašumo kompleksinėje aplinkoje, pripažinimas bei įtraukiantis talentų karjeros vystymas.



1 pav. Karjeros vystymo modelis taikant kompleksškų adaptavimų sistemų teorinius principus (sudaryta autorės)

Modelyje saviorganizaciją sąlygojanti KAS būklė vadinama „adaptacijos erdvė“, kurioje yra palaikomas optimalus karjeros vystymo sistemos kompleksškumo lygis. Išskiriami šie adaptacijos erdvę palaikantys veiksniai:

- Karjeros plėtrai palankus kontekstas, kurį sąlygoja šie principai: orientacija į darbuotoją ir derinimas su organizacijos tikslais (abiejų karjeros vystymo subjektų interesų ir poreikių derinimas, neignoruojant nei vienos pusės), lankstumas, informavimas, konsultavimas.

- Tęstinio dinamiško psichologinio kontrakto vystymo procesas.
- Dinamiškas mokymosi karjerai procesas, kuris apjungia abiejų karjeros vystymo lygmenų poreikius ir yra pagrindinis sistemos agentų saviorganizaciją skatinantis veiksnys. Procesą skatinantys principai: įvairovė, produktyvioji įtampa, palaikymas, susietumas, eksperimentavimas, klaidų toleravimas/mokymasis iš klaidų.

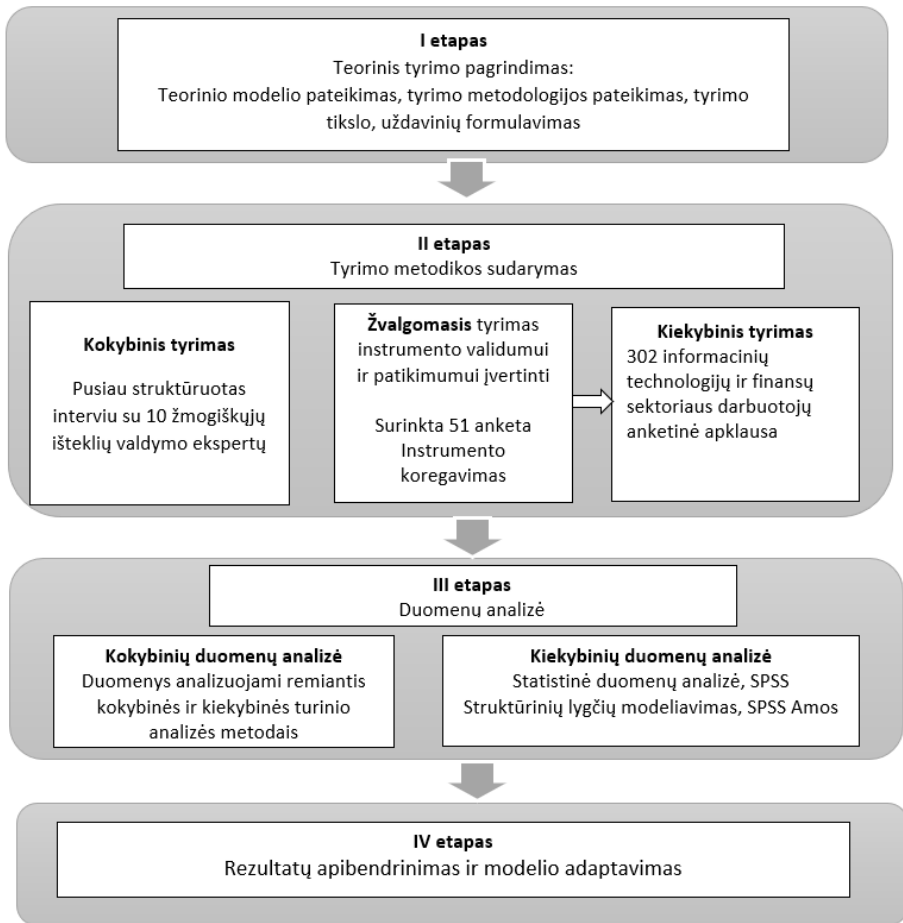
ANTROSIOS DALIES APŽVALGA

KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŪJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS TYRIMO METODOLOGIJA

Empiriniame tyrime siekiama įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų nuomonę bei atlikti darbuotojų tyrimą IT ir finansų sektoriaus organizacijose. Tokiu būdu sprendžiamas trečiasis disertacijos uždavinys, skirtas atlikti empirinius tyrimus, norint įvertinti teoriniame modelyje išskirtus karjeros veiksnius ir jų sąryšius.

Empirinis disertacinis tyrimas buvo vykdomas šiais etapais:

1. Remiantis teorine analize parengiamas karjeros vystymo modelis, taikant KAS principus.
2. Sudaroma tyrimų metodika, pasirengiama tyrimui, atrenkami ekspertai, sudaromas tyrimo instrumentas. Šiame etape vykdomas kokybinis tyrimas – pusiaus struktūruoti interviu su 10 pagal suformuluotus kriterijus atrinktų žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų. Kartu atliekamas ir žvalgomasis kiekybinis tyrimas, skirtas įvertinti tyrimo instrumento validumą. Koreguojamas kiekybinis tyrimo instrumentas ir atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa IT ir finansų organizacijose.
3. Apdorojami ir analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys. Kokybiniai duomenys analizuojami remiantis kiekybiniais ir kokybiniais turinio analizės metodais. Kiekybinių duomenų analizei pasitelkiami statistiniai metodai atliekami SPSS ir SPSS Amos programose.
4. Apibendrinami tyrimų metu gauti duomenys, formuluojamos išvados, įvertinamas modelio pritaikomumas tirtose organizacijose.



2 pav. Empirinio tyrimo loginė struktūra

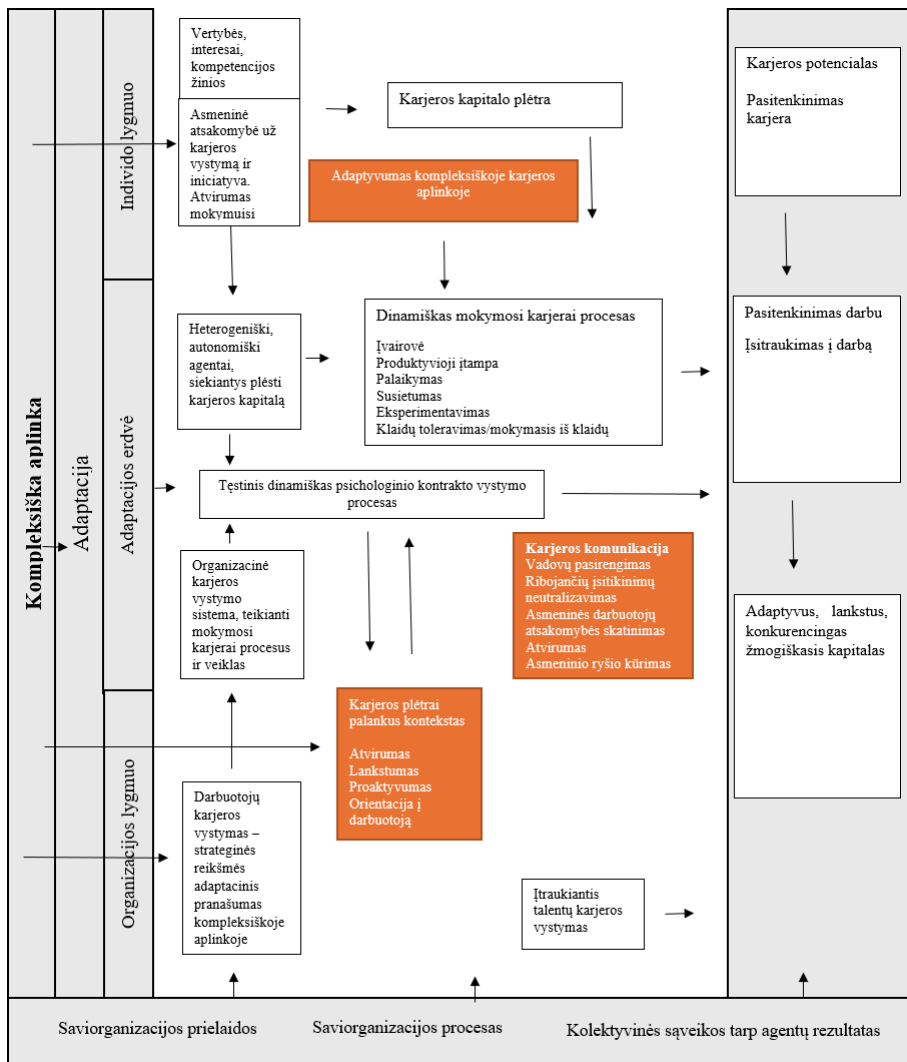
TREČIOSIOS DALIES APŽVALGA

KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŪJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Disertacijos empiriniame tyrime buvo siekiama patikrinti sudaryto modelio, kaip metodologinio įrankio, pritaikomumą IT ir finansų sektoriaus organizacijose. Tuo tikslu buvo atliekamas kokybinis ir kiekybinis disertacijos tyrimai. Kokybiniu tyrimu nustatytos tarp ekspertų vyraujančios karjeros sampratos, organizacijose įgyvendinami darbuotojų karjeros keliai, karjeros vystymo įrankiai, procesai, principai, karjeros atsakomybės turinys ir pagrindiniai subjektai. Taip pat buvo analizuojami ir įvertinami psichologinio kontrakto elementai (tarpusavio lūkesčiai), išryškėjo naujo karjeros vystymo konstrukto – karjeros komunikacijos svarba vystant darbuotojų karjerą, išgryninti karjeros komunikaciją skatinantys veiksniai (vadovų rengimas, darbas su ribojančiais įsitikinimais, darbuotojo asmeninės atsakomybės ir iniciatyvos skatinimas, atvirumo skatinimas ir asmeninio ryšio kūrimas). Be to ekspertinis tyrimas leido įvertinti talentų sampratą ir talentų karjeros specifiką.

Kiekybiniame tyrime nustatytas respondentų karjeros siekių pobūdis ir socialinių-demografinių charakteristikų poveikis karjeros siekiams. Įvertintas atsakomybės už karjeros vystymą priskyrimas bei skirtumai lyčių atžvilgiu. Taip pat išanalizuoti psichologinio kontrakto elementai, jų skirtumai socialinių-demografinių charakteristikų pagrindu. Kiekybiniu empiriniu tyrimu taip pat nustatyti karjeros vystymo veiksmų tarpusavio ryšiai, o struktūrinių lygčių modeliavimas leido įvertinti karjeros vystymo veiksmų (karjeros lūkesčių patenkinimo, išitraukimo į karjerą, kompleksškumo kompetencijų, dinamiško mokymosi karjerai proceso) prognostinę galią siekiamiems rezultatams individualiame ir organizaciniame lygmenyje (karjeros potencialas, išitraukimas į darbą, pasitenkinimas karjera).

Atsižvelgiant į svarbiausias empirinio tyrimo išvadas ir jų pagrindu pakoreguotus karjeros vystymo veiksmus, 3 pav. pateikiamas IT ir finansų sektoriaus organizacijoms adaptuotas karjeros vystymo modelis, taikant kompleksškų adaptyvių sistemų teorinius principus. Oranžine spalva paryškinti tyrimo pagrindu pakoreguoti modelio konstruktai.



3 pav. IT ir finansų sektoriaus organizacijoms adaptuotas karjeros vystymo modelis taikant kompleksiškų adaptyvųjų sistemų teorinius principus (sudaryta autorės)

IŠVADOS

1. Išanalizavus karjeros vystymo modelius, pateikiamus daktaro disertacijos teorinėje dalyje, formuluojamos šios išvados:
 - 1.1. Karjera ir karjeros vystymo reiškiniai yra veikiami pasaulinių pokyčių tendencijų. Identifikuojama slinktis nuo pozityvistinės ir objektyviosios karjeros sampratos link subjektyviosios, kai karjera traktuojama kaip unikali individo darbinė istorija, įkūnijanti individualias prasmes ir vertybes, bei formuojama ir sąlygojama skirtingų socialinių kontekstų. Kinta karjeros vystymo individualiajame lygmenyje akcentai – nuo planu ir kontrole pagrįstos strategijos link asmeninio pasirengimo priimti pokyčius, netikėtumus ir ištraukti į nuolatinį dinamiško mokymosi procesą.
 - 1.2. Žinių ekonomikos sąlygomis karjeros vystymo sistema organizacijose turėtų būti orientuota į darbuotojų savarankišką mokymąsi, kuris, atliepdamas asmeninius interesus bei organizacinius poreikius, stiprina organizacijų efektyvumą ir adaptyvumą.
 - 1.3. Psichologinis kontraktas vertintinas kaip vienas pagrindinių karjeros vystymo sistemos procesų. Tai darbuotojų ir organizacijų interesų integracijos procesas, atspindintis kintančius abiejų šalių poreikius ir lūkesčius bei jų derinimo pastangas, todėl didele apimtimi sąlygojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.
 - 1.4. Dinamiškų pokyčių kontekste pagrindžiama įtraukiojo talentų vystymo nuostata organizacijose suteikiant plačias karjeros plėtros galimybes ir sudarant sąlygas visiems motyvuotiems darbuotojams atskleisti savo stiprybes, tokiu būdu papildant organizacijos žmogiškąjį kapitalą kompetencijų įvairove.
2. Išanalizavus karjeros vystymo iššūkius aplinkos kompleksiskumo požiūriu bei analizei taikytinus kompleksiškus adaptyvių sistemų teorinius principus, konstatuojama, kad:
 - 2.1. Sparčių pasaulinių pokyčių kontekste kinta karjeros vystymo kryptys, tikslai bei atsakomybės pasiskirstymas. Organizacijos atsisako aktyvaus vaidmens planuojant ir valdant darbuotojų karjeras, nes aktyvią karjeros planavimo rolę prisiima pats darbuotojas. Tačiau organizacijos išlieka svarbiausiu individų karjeros vystymo kontekstu, o tinkamai projektuojama karjeros vystymo sistema gali patenkinti aktualius asmenų ir organizacijų interesus, besiformuojančius kompleksiškoje aplinkoje.
 - 2.2. Karjeros potencialo stiprinimas tampa pagrindiniu individų karjeros tęstinumo garantu neapibrėžtoje aplinkoje. Organizacijos, savo ruožtu, tampa vis labiau priklausomos nuo šių karjeros potencialo forma akumuliuojamų kūrybinių ir adaptyviųjų resursų, kurie kartu sudaro ir organizacijų žmogiškąjį kapitalą. Abiejų karjeros vystymo lygmenų poreikiai gali būti atliepiami tinkamai projektuojant karjeros vystymo sistemą, kurioje būtų sudaromos sąlygos dinamiškam karjeros vystymo procesui. Tai reiškia lanksčius ir

adaptyvius procesus bei priemones, skatinančias įvairiapusišką darbuotojų mokymąsi, užtikrinančias šiuolaikiškas karjeros galimybes bei atliepančias kintančius karjeros interesus.

- 2.3. Tradicinis darbuotojų karjeros valdymas, kuris remiasi stabilumu, racionalumu ir nuspėjamumu, nėra veiksmingas siekiant paskatinti dinamišką darbuotojų karjeros vystymą. Identifikuojamas poreikis lanksčioms ir takioms karjeros vystymo priemonėms ir procesams. Vadovaujantis šia nuostata, kompleksišku adaptyviųjų sistemų teorija yra tinkamas teorinis ir metodologinis pagrindas, leidžiantis tyrinėti karjeros reiškinius ir modeliuoti lanksčią bei adaptyvią karjeros vystymo sistemą.
3. Įvertinus esminius karjeros modelių, kompleksišku adaptyviųjų sistemų teorijos principus ir identifikavus karjeros pokyčius bei vystymo iššūkius, parengtas teorinis darbuotojų karjeros vystymo modelis, kuriame išskiriami šie veiksniai ir procesai:
 - 3.1. Karjeros vystymo modelyje, suprojektuotame pagal KAS principus, svarbiausias procesas yra saviorganizacija, kai sistemą sudarantys agentai (darbuotojai) nuolat derinasi vieni prie kitų ir besikeičiančių sąlygų, o dėl tokio savaiminio organizavimosi susikuria sistemos lygmens tvarka (emergencija). Išskiriamos saviorganizacijos prielaidos individualiame ir organizaciniame lygmenyje, saviorganizacijos procesas ir šio proceso padarinys – kolektyvinės sąveikos tarp agentų rezultatas. Kolektyvinės agentų saviorganizacijos rezultatas individualiame lygmenyje yra karjeros potencialo plėtra, pasitelkiant organizacijos teikiamas karjeros vystymo galimybes, o organizaciniame lygmenyje tokia spontaniška darbuotojų karjeros potencialo plėtra sąlygoja adaptyvų, lankstų ir konkurencingą žmogiškąjį kapitalą.
 - 3.2. Modelyje išskiriami individualūs saviorganizaciją skatinantys veiksniai. Tai agentų autonomiją pagrindžiantys veiksniai, tokie kaip darbuotojų asmeninė karjeros atsakomybė ir iniciatyva bei karjeros interesų, vertybių aspiracijų išsigryninimas. Taip pat būtini asmeniniai resursai – karjeros kompleksišku kompetencijos (planuojamas atsitiktinumas, atsparumas, neapibrėžtumo toleravimas, adaptyvumas), įgalinantys asmenis sėkmingai plėtoti karjerą neapibrėžtumo sąlygomis. Šie karjeros vystymo resursai kartu su karjeros kapitalo plėtra sudaro esmines prielaidas individų karjeros potencialo stiprinimui kompleksiškoje aplinkoje. Vienas svarbiausių karjeros sistemos saviorganizaciją palaikančių veiksmių organizaciniame lygmenyje – tai darbuotojų karjeros vystymo, kaip strateginės reikšmės veiksmo, siekiant didesnio organizacijų adaptyvumo, pripažinimas. Ši nuostata reiškia šiuolaikiškų ir įvairių karjeros galimybių suteikimą, diferencijuotą požiūrį į darbuotojų karjeros kelius, palankios karjeros vystymo erdvės formavimą, mokymosi patirčių suteikimą, orientaciją į darbuotojų poreikius, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimą.
 - 3.3. Modelio adaptyviojoje erdvėje yra sukuriama optimaliausias sąlygos saviorganizacijos procesui. Adaptyviojoje erdvėje reikalinga palaikyti

pakankamą kompleksiško lygį - nuolatinę organizaciją atstovaujančių agentų (vadovų, žmogiškųjų išteklių specialistų) ir darbuotojų karjeros interesų ir poreikių įvairovės derinimą. Išskiriami šie adaptyviąją erdvę palaikantys veiksniai: karjeros plėtrai palankus kontekstas, tęstinis dinamiškas psichologinio kontrakto vystymo procesas ir dinamiškas mokymosi karjerai procesas.

- 3.4. Nustatyta, kad KAS principais grindžiamas karjeros vystymui palankus kontekstas yra toks, kuriame derinamos sistemos kontrolę užtikrinančios priemonės kartu su lanksčiais bei lengvai adaptuojamais procesais. Išgryninti principai, kurie leistų kurti palankų karjeros plėtrai kontekstą, tai: orientacija į darbuotoją ir derinimas su organizacijos tikslais, lankstumas, informavimas, konsultavimas.
- 3.5. Daugumą individams iškylančių naujų karjeros aktualumų, kaip ir jų patenkinimo galimybes, organizacijų kontekste apima psichologinio kontrakto konstruktas. Jis integruoja ir atspindi dinamiškai kintančius abiejų darbo šalių poreikius, lūkesčius ir abipusius pažadus. Siekiant sukurti karjeros vystymo sistemą atnaujinantį mechanizmą, būtina, kad psichologinio kontrakto vystymas būtų tęstinis ir dinamiškas procesas.
- 3.6. Kompleksiškoje verslo aplinkoje vienas svarbiausių individų ir organizacijų išlikimo veiksnių yra nuolatinis mokymasis prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Todėl dinamiškas mokymosi karjerai procesas modelyje laikytinas vienas pagrindinių saviorganizacijos veiksnių. Pagal šį procesą darbuotojų mokymosi šaltiniai yra pasklidę visoje organizacijoje – santykiuose tarp darbuotojų, organizacijos kultūroje, santykiuose su vadovais, kūrybinių sprendimų paieškose, eksperimentuojant. Toks visapusiškas darbuotojų mokymasis, orientuotas į darbuotojų karjeros potencialo plėtrą ir kartu bendrą organizacijos žmogiškojo kapitalo vertės didinimą, gali būti aktyvuojamas modeliuojant mokymąsi pagal KAS principus – palaikant kognityvinę įvairovę, produktyviąją įtampą, suteikiant palaikymą, užtikrinant tinkamą darbuotojų susietumo lygmenį, skatinant eksperimentavimą bei toleruojant kartais pasitaikančias klaidas.
4. Empirinių tyrimų rezultatų pagrindu įvertinus karjeros vystymo modelio, taikant kompleksiško adaptyviųjų sistemų teorinius principus, pritaikomumą tirtose organizacijose, formuluojamos šios išvados:
 - 4.1. Ekspertinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų karjeros vystymo sistema vertinama, kaip ta žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kuri įgalina ne tik užsitikrinti vertingą žmogiškąjį kapitalą, išlaikyti darbuotojų motyvaciją, bet taip pat stiprinant konkurencinį organizacijos pranašumą ir paskatinant lengvesnę adaptaciją kompleksiškoje organizacijų veiklos aplinkoje. Toks požiūris laikytinas palankiu organizacijos veiksmu, skatinančiu karjeros sistemos saviorganizaciją.
 - 4.2. Vertinant ekspertų nuomonę, konstatuojama kad, vyrauja šiuolaikiškas požiūris į karjerą, pastebimas siekis darbuotojams suteikti plačias ir

modernias karjeros vystymo galimybes. Vis dėlto, vertinant kiekybinio tyrimo rezultatus, nors nustatyta, kad didžioji dauguma darbuotojų yra suinteresuoti karjera, tačiau daugiausiai dominuoja tradicinės vertikalios karjeros siekiai. Tokios darbuotojų nuostatos gali riboti karjeros sistemos saviorganizaciją, kai nesant tradicinės karjeros galimybių neįvertinami alternatyvūs karjeros vystymo keliai ir jų teikiama nauda.

- 4.3. Įvertinus ekspertinio tyrimo duomenis apie darbuotojų karjeros vystymo struktūrą, nustatyta, kad organizacijose egzistuoja palankios prielaidos adaptyviajai erdvei. Organizacijose yra derinamos formalios, labiau į organizacijos poreikius orientuotos ir kontrolę sistemoje užtikrinančios priemonės ir procesai, ir neformalios, kuriomis stengiamasi darbuotojams suteikti palankią karjeros vystymo erdvę, sudarant sąlygas visapusiškam jų mokymuisi, skatinant smalsumą, iniciatyvumą, pažindinimąsi su platesne organizacijos veikla, skatinant plėsti ryšius su kitais darbuotojais, suteikiant nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Šios veiklos skatina karjeros sistemos saviorganizaciją, nes darbuotojai, kaip agentai, vedami asmeninių karjeros interesų ir tikslų aktyviau įsitraukia į karjeros potencialo plėtrą.
- 4.4. Ekspertų tyrimo rezultatai leido nustatyti karjeros vystymo atsakomybės pasiskirstymą ir turinį. Pirminė atsakomybė už karjeros vystymą, apimant intereso ir iniciatyvos parodymą, priskirtina pačiam darbuotojui. Antrasis atsakingas subjektas - tiesioginis vadovas, kuriam tenka karjeros komunikacijos funkcija. ŽIV atsakomybė yra visos karjeros vystymo sistemos sukūrimas. Kiekybinio tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina, kad darbuotojai yra linkę prisiimti pilną atsakomybę už asmeninę karjerą arba pasidalinti ja su vadovais ir ŽIV padaliniu. Šie rezultatai suponuoja, kad agentų autonomijos požiūriu, tirtose organizacijose yra tinkamos prielaidos saviorganizacijai.
- 4.5. Nustatyta, kad karjeros komunikacija yra reikšmingas veiksnys, siekiant užtikrinti tęstinį, dinamišką psichologinio kontrakto vystymą. Kompleksiškumo požiūriu, lokaliame lygmenyje tai užtikrina nuolatinis informacijos srautas, reikalingus agentų tarpusavio savaiminiam organizavimuisi ir derinimuisi. Remiantis ekspertų vertinimais, išskirtini šie karjeros komunikacijos veiksniai, įgalinantys veiksmingesnę karjeros sistemos saviorganizaciją: vadovų rengimas, ribojančių įsitikinimų neutralizavimas, darbuotojų atsakomybės skatinimas, atvirumo skatinimas, asmeninio ryšio kūrimas.
- 4.6. Nustatyta, kad vieni svarbiausių ir prasčiausiai organizacijose patenkinamų darbuotojų lūkesčių yra paaukštinimo, darbo užmokesčio ir kt. personalo valdymo procesų skaidrumas ir sąžiningumas, vadovų palaikymas ir darbo bei asmeninio gyvenimo derinimo galimybės. Nors, ekspertų manymu, darbuotojams yra reikšmingi tokie šiuolaikiškos karjeros sampratos aspektai kaip įdomus darbo turinys, savirealizacijos ir tobulėjimo galimybės, bet darbuotojų tyrimas parodė, kad darbo užtikrintumas ir atlyginimo, paaukštinimo klausimai yra svarbesni. Tai atskleidžia tarp darbuotojų vyraujančias

tradicinės biurokratinės karjeros nuostatas, kurios gali riboti bendrą karjeros sistemos saviorganizaciją.

- 4.7. Kiekybiniu ir kokybiniu tyrimu nustatyta, kad karjeros vystymo sistemose egzistuoja kompleksiskumas, susijęs su karjeros interesų, lūkesčių ir poreikių įvairove. Išsiaiškinta, kad karjeros lūkesčiams turi įtakos darbuotojų suinteresuotumas karjera, amžius, lytis, darbo organizacijoje trukmė, išsilavinimas, darbo organizavimo forma. Todėl reikalinga pasitelkti tęstinį, individualizuotą psichologinio kontrakto vystymo procesą, kurio metu agentams tarpusavyje komunikuojant, fiksuojami karjeros lūkesčiai, derinami interesai, nubrėžiamos karjeros vystymo galimybės bei ribos organizacijos viduje. Ši vietiniame mikro lygmenyje vykstanti komunikacija dėl karjeros interesų derinimo skatina kolektyvinę agentų saviorganizaciją.
- 4.8. Ekspertinio tyrimo metu nustatyta, kad talentų samprata nėra siejama išimtinai tik su vadovo ar lyderio pozicija, tai rodo, kad organizacijose vadovaujamosi šiuolaikiška nuostata talentų atžvilgiu. Esti dvejopos talentų karjeros vystymo kryptys ir tikslai. Talentų kaip vadovų karjeros vystymas yra strategiškai svarbi talentų valdymo dalis, užtikrinanti organizacijos tęstinumą. Kita vertus vadovaujamosi įtraukiančia talentų vystymo nuostata, kai stengiamasi suteikti kuo daugiau karjerai aktualių vystymo praktikų, suteikiant vienodas galimybes visiems išskirtinius darbo rezultatus ir motyvaciją demonstruojantiems darbuotojams patekti į talentų kontingentą.
- 4.9. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad adaptyvumas lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą karjera ir palankesnę savo galimybių įsidarbinti už organizacijos ribų vertinimą. Todėl patvirtinama, kad adaptyvumo resursas yra reikšmingas savaiminio organizavimosi proceso veiksnys, skatinantis pageidaujamus rezultatus tiek organizacijos, tiek darbuotojo lygmeniu.
- 4.10. Karjeros vystymo veiksnių sąsajų analizė atskleidė, kad darbuotojų karjeros lūkesčių patenkinimas organizacijoje prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą karjera. Todėl psichologinio kontrakto vystymo procesas pripažintinas kaip svarus veiksnys, sąlygojantis saviorganizacijos procesą ir prisidedantis prie palankių saviorganizacijos rezultatų abiejose karjeros vystymo lygmenyse.
- 4.11. Remiantis empiriniu darbuotojų tyrimo duomenimis, dinamiškas mokymosi karjerai procesas lemia aukštesnį išorinio karjeros potencialo vertinimą. Šios sąsajos pirmiausiai reiškia tai, kad mokymasis yra pasklidęs visoje organizacijoje kaip kompleksiškoje adaptyvioje sistemoje per sąveikas tarp agentų ir agentų veikimo kontekstą. Antra, organizacijos ir jų kuriama palanki visapusiškam darbuotojų mokymuisi erdvė yra priemonė, stiprinanti darbuotojų karjeros potencialą. Taigi, kompleksiskumo kontekste, organizacijos padeda užtikrinti darbuotojų karjeros tęstinumą, bet ne per tradicinių vertikalų karjeros kelių implementavimą, o į mokymąsi orientuotą organizacijos kontekstą.

REKOMENDACIJOS

Organizacijų ir žmogiškųjų išteklių padalinių vadovams

1. Atsižvelgiant į tai, kad kokybinio tyrimo metu išryškėjo karjeros komunikacijos svarba, rekomenduojama:
 - paskirti asmenis, atsakingus už karjeros komunikaciją su darbuotojais, ir ugdyti jų įgūdžius, reikalingus asmeninio ryšio su darbuotojais kūrimui ir palaikymui.
 - Derinant karjeros interesus vadovautis atvirumo principu. Tai reiškia darbuotojų informavimą apie karjeros galimybes organizacijoje kartu apibrėžiant galimas karjeros lубas ir alternatyvas.
 - Aptarti ir diskutuoti su darbuotojais apie ribojančius su karjera susijusius įsitikinimus, kurie potencialiai gali trikdyti jų karjeros iniciatyvas organizacijoje.
2. Nuolat rinkti ir sisteminti informaciją apie besikeičiančius darbuotojų karjeros poreikius ir, atsižvelgiant į juos, įgyvendinti reikalingus pokyčius karjeros vystymo sistemoje.
3. Skatinti ir sudaryti sąlygas darbuotojų mobilumui, įskaitant mobilumą tarp funkcinių ir tarptautinių padalinių. Taip būtų sprendžiama dažna problema, kai vadovai nenori leisti talentingam darbuotojui palikti komandos ir išbandyti savo jėgas kitose pareigose ar padaliniuose.
4. Remtis personalizuotu požiūriu planuojant ir įgyvendinant darbuotojų karjeros vystymo politiką ir priemones. Reikalinga atsižvelgti į unikalius darbuotojų karjeros interesus, poreikius ir galimybes, derinant juos su organizacijos interesais. Diversifikuotas darbuotojų karjeros vystymas galėtų apimti tokias priemones kaip individualūs karjeros susitarimai (angl. *career 1-Deals*), pagreitinanti karjeros keliai motyvuotiems ir talentingiems darbuotojams, ugdomojo vadovavimo, individualizuoto mokymų programų įgyvendinimas ir kt.
5. Organizuoti renginius, skirtus supažindinti darbuotojus su platesne organizacijos veikla, skirtingomis komandomis bei jų atliekamomis funkcijomis. Tokiu būdu darbuotojai, siekiantys karjeros pokyčio, turėtų galimybę atrasti dominančias ir jų karjeros interesus atitinkančias pozicijas organizacijos viduje.
6. Kurti darbuotojų mokymuisi palankią organizacijos kultūrą, grįstą pasitikėjimu ir vadovų palaikymu darbuotojų mokymosi procesui.
7. Skatinti organizacijos darbuotojų bendradarbiavimą ir idėjų sklaidą, sudarant sąlygas bendriems projektams ar panašioms įvairių organizacijos darbuotojų apjungiančioms veikloms.
8. Derinti formalius ir standartizuotus darbuotojų karjeros vystymo procesus ir priemones su šiuolaikiškais, darbuotojų poreikius atliepiančiomis veiklomis ir įrankiais, stiprinančiais darbuotojų karjeros potencialą. Tuo tikslu stengtis užtikrinti karjeros vystymo veiklų įvairovę. Suteikti darbuotojams kuo daugiau įvairių darbinių ir mokymosi patirčių, stiprinančių jų karjeros potencialą, bei,

- pagal galimybę, pasiūlyti įvairias karjeros alternatyvas, tokias kaip vertikalus, horizontalus ar projektinės karjeros kelias.
9. Didinti atlyginimo valdymo, paaukštinimų ir kitų su darbuotojų karjera susijusių procesų skaidrumą. Tuo tikslu rinkti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų apie karjeros vystymo procesus.
 10. Užtikrinti palankią aplinką ir priemones darbuotojų asmeninio ir darbinio gyvenimo derinimui. Lanksčios darbo organizavimo priemonės, įgalinančios lengviau koordinuoti darbinius ir asmeninius įsipareigojimus, padėtų išlaikyti vertingus darbuotojus bei kartu užtikrintų jų karjeros tęstinumą.
 11. Konsultuoti ir suteikti visapusišką informaciją bei paramą darbuotojams, siekiantiems karjeros proveržio ar karjeros pokyčių.
 12. Padėti darbuotojams ugdyti kompleksiskam laikmečiui aktualius karjeros resursus:
 - Ugdyti karjeros vystymo kompetencijas, padedančias lengviau susidoroti su aplinkos neapibrėžtumu. Mokyti karjeros vystymo strategijų, atitinkančių dabartines realijas. Tai reikštų perėjimą nuo griežto plano ir jo įgyvendinimo kontrolės prie lankstaus planavimo ir atvirumo galimybėms.
 - Skatinti prisiimti asmeninę atsakomybę ir aktyvų vaidmenį už savo karjerą. Tai apimtų profesinių interesų ir pageidaujamos karjeros krypties išsigryninimą, pokalbių su vadovais inicijavimą, ieškojimą bei pasinaudojimą organizacijos teikiamomis mokymosi, ugdymo ir karjeros galimybėmis.
 - Edukuoti darbuotojus apie tai, kad sąlyginį karjeros saugumą įmanoma pasiekti dedant asmenines pastangas į karjeros potencialo stiprinimą. Karjeros potencialas apima individo žinias, kompetencijas, adaptyviusius bei kūrybinius resursus, kurie padeda išlaikyti konkurencingumą tiek organizacijos viduje, tiek nenuspėjamoje darbo rinkoje.

Mokslinės publikacijos disertacinio darbo tema

1. Valickas, A., Rapuano, V. (2024). Relationship between dynamic learning for career and employability. In *INTED2024 Proceedings* (pp. 4178-4182). IATED. Valencia, Spain.
<https://doi.org/10.21125/inted.2024.1077>
2. Rapuano, V., Valickas, A. (2023). A model for an organizational career development system applying the theoretical principles of complex adaptive systems. *Viešoji politika ir administravimas*, 22(4), 393-404.
<https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/7742>
3. Rapuano, V. Organizacinio ir individualaus karjeros valdymo lygmenų kompleksiškoje aplinkoje iššūkiai ir galimybės // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos: 26-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija: 2023 m. gegužės 19 d.* Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.
<https://hdl.handle.net/20.500.12259/263528>
4. Rapuano, V. (2022). Career management in organisations: the insights from literature review. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2022): proceedings of annual international conference for young researchers*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2022, no. 10.
https://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2022/07/STICS_2022_10_5-17.pdf
5. Rapuano, V., Valickas, A. (2021). Application of complexity theory to organizational career management system's development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2021, vol. 85, iss.
<https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0004>

Konferencijų pranešimai disertacinio darbo tema

1. Valickas, A., Rapuano, V. (2024). *Relationship between dynamic learning for career and employability* // INTED 2024. 18th international technology, education and development conference: conference proceedings, 4 - 6 March, Valencia (Spain), 2024.
2. Rapuano, V. (2023). Organizacinio ir individualaus karjeros valdymo lygmenų kompleksiškoje aplinkoje iššūkiai ir galimybės. In *ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos: Jaunųjų mokslininkų mokslinė konferencija, 2023*. Kaunas: VDU.
3. Rapuano, V. (2022). Career management in organisations: what's new? In *Social transformations in contemporary society 2022: The 10th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 2 June 2022*, Vilnius-Net/Mykolas Romeris University; Doctoral candidates 'association. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2022.

GYVENIMO APRAŠYMAS

Asmeninė informacija

Vardas, pavardė Violeta Rapuano
Kontaktai violeta.rapuano@mruni.eu

Išsilavinimas

2020 – 2024 m. Vadybos mokslų krypties doktorantė, Mykolo Romerio universitetas
2015 – 2018 m. Žmonių išteklių vadybos magistro laipsnis, Mykolo Romerio universitetas
2009 – 2015 m. Viešojo administravimo bakalauro laipsnis, Mykolo Romerio universitetas

Darbo patirtis

Nuo 2024 m. Jaunesnioji asistentė, Mykolo Romerio universitetas
Nuo 2012 m. Elektroninės prekybos vadybininkė, Amica Pellicceria snc
2009 – 2011 m. Direktorė, Rapuano – itališkų kailių namai
2007 – 2009 m. Reklaminių renginių organizatorė, UAB Eastcon AG LT

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Violeta Rapuano

CAREER DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS
APPLYING THE THEORETICAL PRINCIPLES
OF COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2024

The doctoral dissertation has been prepared in 2020-2024 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 dated on February 22, 2019.

Scientific Supervisor:

Prof. Dr. Andrius Valickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Committee of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairman:

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Irena Bakanauskienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Inga Minelgaitė (University of Iceland, Iceland, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Scientific Council in the field of Management on December 5, 2024 at 10:00 at Mykolas Romeris University, I-414 Room.

Address: Ateities st. 20, Vilnius, Lithuania.

SUMMARY

Relevance of the topic. Recently, human resources have become arguably the most important source of competitive advantage for organisations, especially for those whose performance is significantly influenced by the intellectual, social and creative resources of their employees (Colbert, Kurucz, 2011; Ellitan, 2020; Collins, 2022). As a result, HRM is becoming increasingly important in the management of organisations. A well-modelled HRM framework enables organisations to more easily achieve their strategic goals (Albrecht et al., 2015), compete more successfully for high-value human resources (Kaliannan et al., 2023) and foster the development of organisational human capital (Chen et al., 2021). The ability of organisations to attract and retain highly skilled employees depends, to a large extent, on the value they can offer to prospective and existing employees. One of the opportunities that organisations provide to employees is the creation of the right conditions for their career development.

As an integral part of HRM, career development is an area of organisational management that can lead not only to attracting or retaining talent (Ali et al., 2019; Salleh et al., 2020), but also to facilitating the adaptation of organisations in a context of uncertainty. The Career Development Framework integrates key HRM processes and tools to support the career development of employees in the organisation. Whether the career development system functions adequately and whether it is able to meet the interests of employees and the organisation depends significantly on the management principles and approaches that are taken when designing the system. From the classical management perspective, organisations can be managed as social systems, and the outcome of the development of these systems can be predicted with good knowledge of the constituent elements of the systems and their interrelationships, and the environment of the organisations can be controlled and predicted (Rapuano, Valickas, 2021). This means that with sufficient expertise, such systems can be successfully managed through analysis, forecasting, planning, and control. For a long time, the traditional view of organisations and their management was prevalent in management theories and was a common practice in managing organisations because the operating environment of organisations was sufficiently stable, predictable, and the most important factors affecting organisations were known or easily predictable (Jucevičius, 2017). However, there has been a growing debate in both theoretical and practical management discourse that classical approaches to managing organisations are often not only failing to achieve their objectives, but are also sometimes having undesirable consequences. This situation is explained by the fact that organisations nowadays are confronted with complex phenomena that cannot be explained and managed by traditional approaches (Boisot, McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014).

A simplified view of the social system and its external environment is also evident in traditional models of career development. Career models that relied on assumptions of system stability, predictability and control worked well in slow-change environments where organisations took responsibility for employee career planning and where employment relationships were long-term and employee career trajectories were

linear, often extending over many years within the same organisation (Baruch, 2004; Baruch, Rousseau, 2019). However, it has to be acknowledged that today, both the career phenomenon itself and the career development process and environments have become less predictable and controllable. The context of career development is influenced by many processes taking place in the world, such as the digitalisation and automation of work brought about by technological breakthroughs, information overload and rapid change, structural transformations of organisations, global labour markets, the rise of virtual work, the opening up of global career opportunities, etc. (Arntz et al., 2016; Hirschi, 2018). These phenomena create an unstable environment for career development, with the rapid disappearance and emergence of new professions, changing job demands and requirements for professional competences, the need for continuous learning, a shortage of competent employees in organisations, and insecurity and uncertainty for individuals about their working future.

Career development strategies and models of thinking that are relevant to the issues of the present time are believed to be necessary in the complex career environment. Today, it makes more sense to talk about employee careers and career development not as a hierarchical concept and a process managed and controlled by the organisation, but as a dynamic process whereby employees develop their career potential in the form of knowledge, skills and behaviours through the various learning experiences provided by the organisation, and whereby the organisation uses these intangible assets as adaptive and creative potential in a complex environment. There is a need for flexible and organic structures and processes that foster a dynamic career development process for employees. Thus, in order to create a flexible and adaptive career development system, a theoretical and methodological framework is needed that explains the nature of contemporary career phenomena and lays the foundations for a career development system that is relevant to current career issues.

The assumption is made in the thesis that Complex Adaptive Systems Theory (CAS) could be an appropriate theoretical and methodological framework to explain and develop career phenomena. CAS are dynamic systems characterised by non-linear relationships and the ability to transform themselves, without external control, to better adapt to the environment. They are organic, constantly changing, self-organising structures that reach their optimal state of existence and adaptation spontaneously, without a strict control centre (Uhl-Bien et al., 2007; Arévalo, Espinoza, 2015). The theory has become particularly relevant in the current era, where there is much discussion about the ineffectiveness of traditional hierarchical ways of managing organisations in a business environment characterised by uncertainty and rapid change. There is a need for flexible organisational structures and processes that enable faster responses to external influences, change and adaptation to complex environments. CAS theory is believed to contribute to a better understanding of the complex nature of the phenomena faced by modern organisations, and the integration of CAS principles into management can increase the flexibility, resilience and adaptability of organisations. For this reason, CAS theory has received significant attention and is often referred to as the new paradigm of organisational management in academic discourse (Boisot,

McKelvey, 2010; Capra, Luisi, 2014; Sapir, 2019).

Thus, given that contemporary career phenomena are by their nature more akin to complex rather than predictable and simple systems, and in order to create more flexible and adaptive structures and processes in the career system to changing environments, the application of CAS principles to the modelling of career development systems for employees is particularly relevant. It is argued that modelling the dynamic process of career development of employees according to the theoretical assumptions of CAS creates the conditions for the development of the career potential of employees and, at the same time, facilitates the adaptation of organisations to a complex operating environment.

The level of exploration of the topic. Career and career development, as an interdisciplinary subject of research, is widely studied in the global scientific discourse. Changes in career perceptions and new career concepts have been introduced and explored by scholars such as D.M. Rousseau and M.B. Arthur (1996), M.L. Savickas (2002, 2005), D.T. Hall (1996), L.A. Mainiero, S.E. Sullivan (2005), M.B. Arthur et al., (1995), J. Arnold and C. Jacson (1997), A. De Vos et al. (2020), R.G. Pryor, J.E. Bright (2014). Organisational career development frameworks have been studied by M. Peiperl, Y. Baruch (1997), F.F. Craig, D.T. Hall (2006), M. Lips-Wiersma, D.T. Hall (2007), M. Clarke (2013), K.S. McDonald, L.M. Hite (2005), A. De Vos, B.I. Van der Heijden (2017). A systems approach to career development has been applied and analysed by W. Patton, M.L. McMahan (2014), Y. Baruch, D.M. Rousseau (2019), A. De Vos, B.I. Van der Heijden (2017). Career development has been analysed from a systemic perspective in the context of sustainability by B.I. Van der Heijden, A. De Vos (2015), A. De Vos et al. (2020). N. Van der Heijden et al. (2020).

Lithuanian researchers are also interested in various aspects of career development. L. Jovaiša (1998), T. Jovaiša and R. Orenienė (2003) have examined career issues in the context of career guidance. The issues of career design and the activities of career specialists in the context of educational sciences have been studied by K. Pukelis (2003), I. Gasiancienė, A. Railienė (2020). The issue of reconciling the interests of employees and organisations has been studied by R. Čiutienė (2006). N. Petkevičiūtė (2006, 2007, 2013) examined organisational and individual career development perspectives and managerial career issues. J. Adomaitienė and I. Zubrickienė (2011) explored aspects of career planning and career competences. Individual career development models and topicalities were studied by A. Dromantaitė (2012), R. Korsakienė and R. Smaliukienė (2014). Women's career issues have been analysed by I. Matonytė (2002), A. Valackienė (2003), A. Dromantaitė-Stancikienė and Z. Gineitienė (2010). The career development system in the civil service has been studied by A. Valickas (2011) and A. Valickas and V. Gražulis (2010). V. Rosinaitė (2010) analysed the aspects of career concept construction. R. Raudeliūnas and A. Valickas (2018) looked into the problems and perspectives of career management in the national defence system. Family and career reconciliation issues were analysed by I. Tandzegolskienė et al. (2016).

In this thesis, the career phenomenon and the process of career development are

analysed applying complex adaptive systems theory. It can be noted that the application of CAS theory in different areas of organisational management is particularly widespread and relevant among foreign scholars. Uhl-Bien and Marion (2011) and Uhl-Bien (2021) have developed a model of complex leadership based on CAS theory. M. C. Edson (2012), K. Werder, A. Maedche (2018), J. Sapir (2019) have applied the assumptions of the theory to project management. D. Snowden (2000; 2007) distinguished and described four types of systems according to the degree of complexity that require different management approaches. CAS theory has been applied to team management (Turner et al., 2018; Ramos-Villagrasa et al., 2018; Srinivasan et al., 2018), change management (Dooley, 1997; Ford, 2008), and organisational learning (Chiva-Gómez, 2003; Mitleton-Kelly, Ramalingam, 2011; Chiva et al., 2014), innovation management (Carlisle, McMillan, 2006; Inigo, Albareda, 2016), and human resource management (Colbert, Kurucz, 2011).

The analysis of the works of Lithuanian scientists applying CAS principles in the field of management suggests that this is a new area of research in Lithuania, as there are not many similar studies. The internal and external complexity of organisations was analysed by G. Jucevičius (2017). The possibilities of applying complexity theory in the context of public management have been analysed by V. Rakšnys and A. Valickas (2022). Knowledge ecosystems as complex adaptive systems have been analysed by G. Jucevičius et al. (2021). Complex organisational ecosystems have been studied by K. Grumadaitė and G. Jucevičius (2022).

Complexity in career research has also been analysed in one aspect or another among foreign scholars. Various aspects of the dynamically changing and uncertain environment of career development are examined. An assessment of research in this area suggests that the effects of globalisation, technological change and automation on careers have been addressed quite extensively (Autor, 2015; Arntz et al., 2016; Hirschi, 2018; Stephany et al., 2021). Scholars also analyse complexity at the individual level of career development. D.P. Bloch (2005) presented the applicability of complexity, chaos theory, and nonlinear systems principles in explaining contemporary issues in individuals' careers. K.E. Mitchel et al. (1999), J.D. Levin (1999), J.D. Krumboltz (2009), J. Akkermans et al. (2018) have examined the impact of unpredictable events on individuals' careers. R.G.L. Pryor, J.E.H. Bright (2011, 2014) applied chaos theory to explain contemporary career realities and personal career development strategies. In terms of career research assessing the complexity factor in organisational career development, there is a shortage of such research. Mention should be made of P. Gunz et al. (2002), who analysed career development systems in terms of complex systems. G. Strunk (2009) analysed the changing phenomenon of careers and the impact of complexity in contemporary careers on the strategic management of HR.

Thus, an assessment of research on career development that integrates the complexity factor suggests that such research is highly relevant and that there is a growing interest among researchers in this area. In these studies, career researchers seek to answer the following questions: what challenges are identified in complex career development environments and how do they affect individuals' careers; what career

development approaches and strategies are relevant in complex environments; how can complex systems principles be applied to individual careers. However, it should be noted that research on career development from a complex systems perspective is mainly limited to individual career development models in order to provide guidelines and recommendations for personal career development. In contrast, existing research on organisational career systems is limited to theoretical assumptions rather than empirically based findings. There is a lack of research that analyses in detail the applicability of CAS principles to organisational career development in order to create an advanced, innovative and flexible model of employee career development based on empirical research that responds to the emerging needs of individuals and organisations. Taking into account the need for research in this area, the dissertation raises a relevant scientific problem, formulated in the form of a question: how to form a career development system of employees, applying the theoretical principles of complex adaptive systems, which would enable organisations to adapt more easily in the context of a complex environment?

The object of the research. Career development system for employees in organisations.

The aim of the research - to develop a career development model, based on the principles of the theory of complex adaptive systems, which would enable organisations to adapt more easily and maintain competitiveness in a complex business environment, as well as to solve the problems of human resources management arising in it.

In order to achieve the aim set, the dissertation addresses the following **objectives**:

1. To analyse current career development models and career development challenges in the context of the complexity of the environment, and the theoretical principles of complex adaptive systems, applicable to the analysis.
2. Having assessed the key principles of career models and of theoretical principles of complex adaptive systems as well as having identified career changes and career development challenges, to develop a theoretical career development model for employees.
3. To conduct empirical research with a view to assess the career factors and their relationships identified in the theoretical model.
4. To assess, based on the results of the empirical research, the applicability of the career development model applying the theoretical principles of complex adaptive systems in the organisations studied.

Research methods

The theoretical and empirical research methods were applied in this dissertation. The theoretical part of the dissertation includes analysis of scientific literature, comparative analysis, generalisation and synthesis. Based on these methods, the aim was to evaluate models of career development, identify factors relevant to career development, and examine the theory of complex adaptive systems, highlighting the essential principles. Theoretical modelling was used to develop a theoretical model of career

development, which identifies the key factors of career development and their inter-connections.

The empirical study employs a mixed research strategy combining qualitative and quantitative research methods. The qualitative research uses semi-structured interviews with HRM experts in order to assess the constructs identified in the theoretical model and to potentially add new factors to the model. Qualitative data were analysed using qualitative and quantitative content analysis. In the second phase of the empirical study, a quantitative research method, a questionnaire survey, was used to verify the manifestation of the factors identified and their relationship. The quantitative data were analysed resorting to „Microsoft Excel“ mathematical spreadsheet, SPSS statistical software and SPSS AMOS software for structural equation modelling. The methods of comparative analysis and generalisation were used to discuss the empirical results and draw conclusions.

The scientific significance and novelty of the dissertation are characterised by the following main aspects:

- The theory of complex adaptive systems is internationally recognised as an advanced theoretical and methodological framework for the analysis of contemporary challenges. The application of CAS principles to employee careers presented in the dissertation has not been widely analysed in the global scientific context, and there has not been such research in Lithuania altogether. By analysing the challenges and directions of career development at the individual and organisational levels and by identifying the factors of career development, the application of CAS theory as an appropriate theoretical and methodological basis for addressing the challenges of employee career development is justified.
- A detailed analysis of the complexity that prevails in the context of career development leads to new guidelines and directions for career development at the individual and organisational levels of career development.
- Theoretical, methodological and empirical support is provided for the new phenomenon of career development - the dynamic process of career learning.
- Based on structural equation modelling, the individual and organisational career development factors that are relevant in a complex environment are extracted, their weights and predictive interrelationships assessed.

The practical implications of the research

- The career development model adapted on the basis of the empirical research using CAS principles may practically be applied in IT and financial-sector organisations and similar organisations with high technological and innovation levels and high professional qualification requirements for employees. The application of the career development factors identified and empirically tested in the model can help to optimise the career development process for employees in a way that enables organisations to adapt more easily and remain competitive in a complex business environment.

- The developed theoretical model, research methodology and instrumentation as a methodological tool can be applied in other organisations in order to better understand contemporary career development phenomena, their interactions and the possibilities of their optimisation in complexity.
- Considering that career is an important part of the life of every working individual, the ideas formulated in the thesis can serve as practical insights for every person seeking to create a meaningful working life model.
- Adaptation of CAS principles in the field of career development enables us to highlight the individual and organisational factors that are important for maintaining the continuity of individuals' careers. The results of the study could therefore have practical implications for the achievement of the objectives of sustainable development of society, one of which is high-value human capital. It can be argued that human capital depends to a large extent both on the individual efforts of members of society themselves to build meaningful working lives and on the influences of other systems within which careers are developed. Thus, the relevant career factors presented in this thesis can serve to build more resilient careers for individuals in the face of environmental complexity, which in turn creates preconditions for the sustainability of individuals' careers, and thus for a more sustainable development of society.

Limitations of the research

- The dissertation analyses the career development of employees from the perspective of complex adaptive systems theory. The analysis is based on the process of self-organisation characteristic of complex adaptive systems and the factors that condition it. Although analysed in the thesis, the model does not incorporate CAS principles such as non-linear dynamics. The application of the principle of non-linear dynamics to explain career phenomena could be evaluated in future research.
- Career as an object of research is an interdisciplinary field of science, integrating the scientific interests of researchers in psychology, sociology, management, economics and other social sciences. This dissertation is limited to the aspects of the career phenomenon that are relevant in the context of management science, and includes some elements of the field of psychology that are relevant to the purpose of the research.

Structure and the scope of the research. The first part of the dissertation provides an overview of the career phenomenon and career development concepts, and examines individual and organisational models of career development. It assesses the complexity identified at the individual and organisational levels of career development and clarifies the directions of career development. The theory of complex adaptive systems is introduced, and the principles of the theory are highlighted, which are relevant for modelling the career development system in the context of complexity. A theoretical model of career development is developed, based on the theoretical principles of

complex adaptive systems. The second part justifies the research methodology: describes and justifies the research methods, presents the research instruments and the research organisation procedures. The third part of the dissertation presents an analysis of the qualitative and quantitative results of the research, which serves as the basis for assessing the applicability of the career development model in the organisations studied.

OVERVIEW OF THE FIRST PART

CAREER DEVELOPMENT IN AN ENVIRONMENT OF COMPLEXITY: THEORETICAL ASPECTS

The first part of the dissertation analyses the concepts and changes in the phenomena of career and career development in the contemporary context of change. The principles of career development in the field of management sciences are discussed. Individual and organisational models of career development are also examined in order to identify significant factors for the construction of a theoretical model. In the second part of the theoretical part, the principles of complex adaptive systems theory are presented, justifying the relevance of the theory to the problems of management science. The third stage of the theoretical part of the dissertation analyses individual and organisational career development challenges and the possibilities of their solutions in the context of complexity. After the identification of the key factors of career development and the principles of complex adaptive systems theory, a theoretical model of employee career development is developed.

The model distinguishes between individual and organisational levels of career development, the interaction of which is modelled according to the principles of CAS. The self-organisation of agents is considered as the main process of the model. The overall process of self-organisation consists of three dimensions: the preconditions for self-organisation at the individual and organisational levels, the process of self-organisation and the outcome of this process - the result of collective interaction between agents. In the model, the outcome of the collective interaction is adaptive, flexible, competitive human capital. And the outcome sought by individuals is the development of career potential.

Antecedents and process factors for self-organisation at the individual level. The analysis of CAS theory revealed that sufficient autonomy and heterogeneity of the agents in the system is required to induce self-organisation of agents. An assessment of the principles of CAS and an analysis of current career phenomena has identified the following factors of autonomy and heterogeneity of agents at the internal level: values, interests, career responsibility and initiative, openness to learning, and career complexity competences.

The antecedents and process factors of self-organisation at the organisational level. The self-organisation of agents requires an appropriate context for their activities. The internal environment of organisations becomes a space for employees' career

development and, if designed appropriately, can encourage employee engagement and participation. The organisational antecedents and processes of self-organisation include: recognising employee career development as a strategic adaptive advantage in a complex environment, and inclusive talent development.

In the model, the self-organising state of the CAS is referred to as the 'adaptation space', which maintains an optimal level of complexity in the career development system. The following factors supporting the adaptation space are identified:

- A context conducive to career development, conditioned by the following principles: employee-orientation and alignment with organisational objectives (combining the interests and needs of both career development actors without ignoring either side), flexibility, information, counselling.
- The process of developing an ongoing dynamic psychological contract.
- A dynamic career learning process that integrates the needs of both levels of career development and is a key factor in the self-organisation of the agents in the system. The principles that drive the process: diversity, productive tension, support, connectedness, experimentation, tolerating/learning from mistakes.

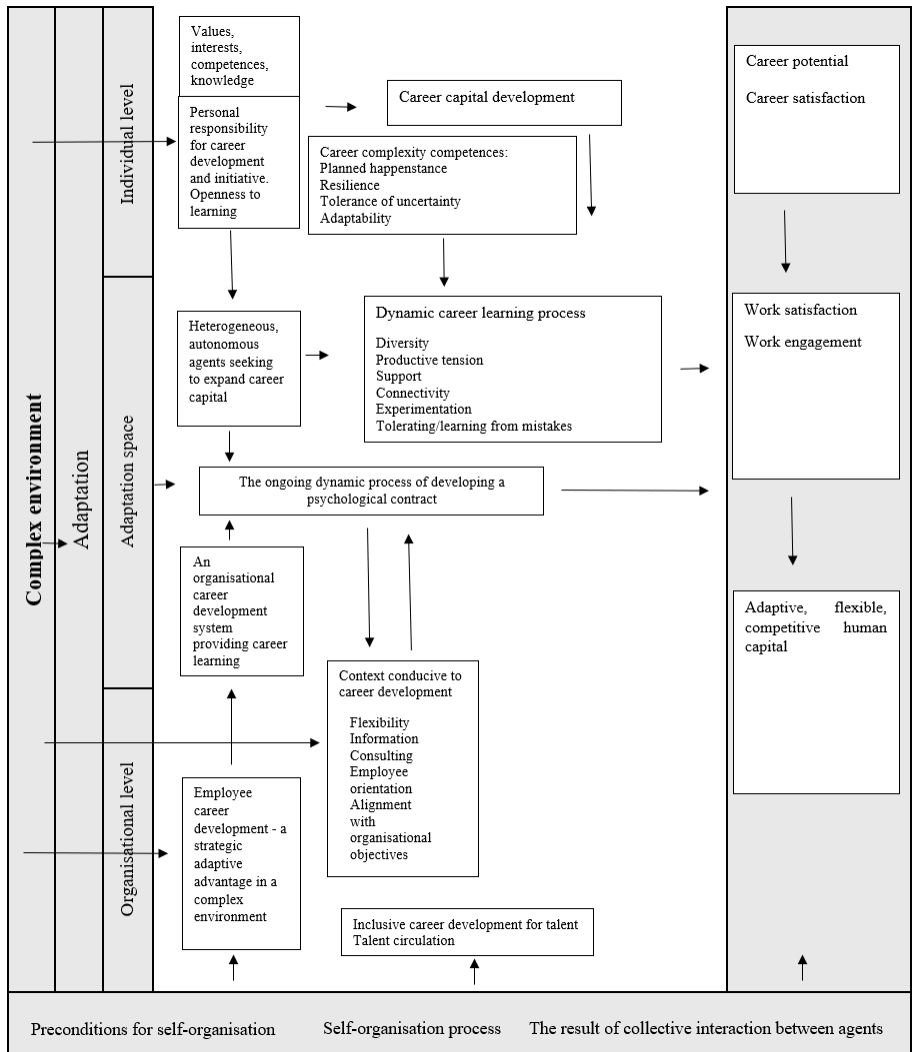


Figure 1. Career development model applying theoretical principles of complex adaptive systems

OVERVIEW OF THE SECOND PART

RESEARCH METHODOLOGY FOR CAREER DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS APPLYING THEORETICAL PRINCIPLES OF COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS

The empirical study aims to assess the views of HRM experts and to conduct a survey of employees in organisations of IT and financial sectors. This addresses the third objective of the thesis which is to conduct the empirical research in order to assess the career factors and their relationship identified in the theoretical model.

The empirical dissertation research included the following stages:

1. Based on the theoretical analysis, a model of career development is developed applying CAS principles.
2. The research methodology is developed, preparations for the research are made, experts are selected and the research instrument is designed. The qualitative research in this phase consists of semi-structured interviews with 10 HRM experts selected according to a set of criteria. At the same time, an exploratory quantitative study is carried out to assess the validity of the research instrument. The quantitative research instrument is adjusted and a quantitative survey - a questionnaire survey - is carried out in IT and financial organisations.
3. Data collected during the survey are processed and analysed. Qualitative data is analysed using the methods of quantitative and qualitative content analysis. For the analysis of quantitative data, statistical methods are used in SPSS and SPSS Amos software.
4. The data obtained during the research are summarised, conclusions are drawn and the applicability of the model to the organisations studied is assessed.

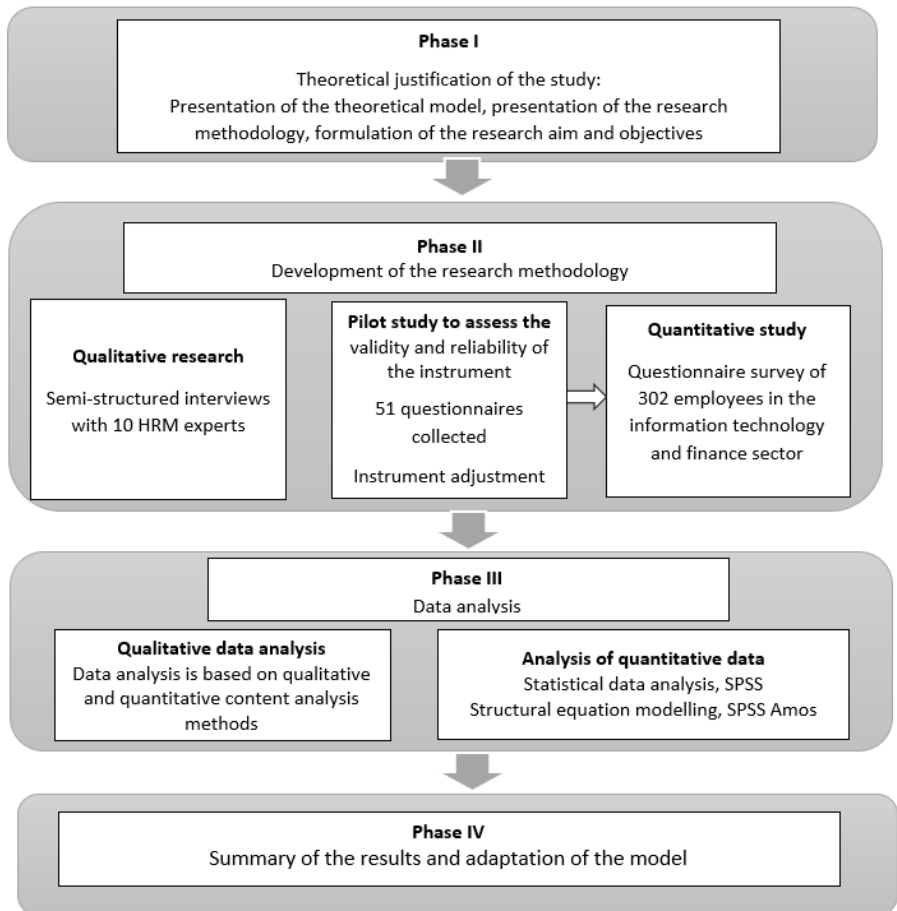


Figure 2. Logical structure of the empirical study

OVERVIEW OF THE THIRD PART

RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY ON CAREER DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS APPLYING THEORETICAL PRINCIPLES OF COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS

The empirical study of the dissertation aimed to test the applicability of the developed model as a methodological tool in IT and financial sector organisations. To this end, qualitative and quantitative research of the dissertation was conducted. The qualitative research identified the prevailing career concepts among experts, the career paths implemented in organisations, career development tools, processes, principles, the content of career responsibility and the main subjects. The elements of the psychological contract (mutual expectations) were also analysed and evaluated, the importance of a new career development construct - career communication - for the development of employee careers was highlighted, and the factors promoting career communication were identified (training of managers, working with limiting beliefs, promoting personal responsibility and initiative of the employee, promoting openness and creating a personal connection). In addition, the expert study allowed to assess the concept of talent and the specificities of talent careers.

The quantitative study identified the nature of respondents' career aspirations and the impact of socio-demographic characteristics on career aspirations. The attribution of responsibility for career development and gender differences has been assessed. Moreover, elements of the psychological contract and their differences on the basis of socio-demographic characteristics were analysed as well. The quantitative empirical study also established the interrelationships between career development factors, and structural equation modelling allowed the assessment of the predictive power of career development factors (career expectancy satisfaction, career engagement, complexity competencies, dynamic career learning process) on the outcomes at the individual and organisational level (career potential, job engagement, career satisfaction).

Taking into account the main findings of the empirical study and the career development factors adjusted on the basis of these findings, Figure 3 presents a model of career development adapted to IT and financial sector organisations, applying the theoretical principles of complex adaptive systems. The constructs of the model adjusted on the basis of the study are highlighted in orange.

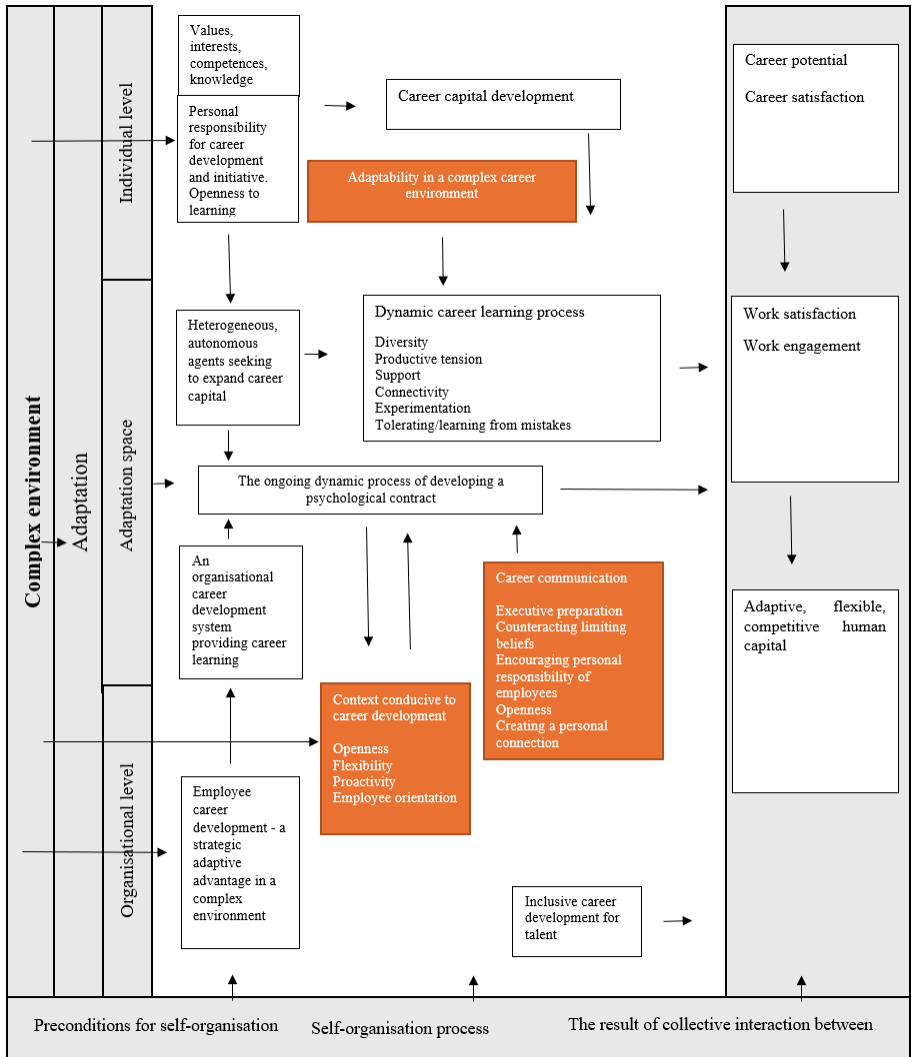


Figure 3. Career development model adapted for organisations of IT and financial sectors applying theoretical principles of Complex Adaptive Systems

CONCLUSIONS

1. The analysis of the career development models presented in the theoretical part of the PhD thesis leads to the following conclusions:
 - 1.1. Careers and career development phenomena are influenced by global trends of change. A shift from a positivist and objective conception of career towards a subjective one is identified, where career is seen as a unique individual work history, embodying individual meanings and values, and shaped and conditioned by different social contexts. The focus of career development at the individual level is changing from a strategy based on plan and control to a personal readiness to embrace change and the unexpected, and to engage in a continuous process of dynamic learning.
 - 1.2. In a knowledge economy, the career development system in organisations should be geared towards employees' self-directed learning, which, by responding to personal interests and organisational needs, enhances the effectiveness and adaptability of organisations.
 - 1.3. Psychological contract should be seen as one of the key processes of the career development system. It is a process of integrating the interests of employees and organisations, reflecting the changing needs and expectations of both parties and the efforts made to reconcile them, and therefore to a large extent determines employees' attitudes and behaviours.
 - 1.4. In a context of dynamic change, the case for inclusive talent development in organisations is made by providing a wide range of career development opportunities and allowing all motivated employees to develop their strengths, thus complementing the organisation's human capital with a diversity of competences.
2. Having analysed the challenges of career development from the perspective of environmental complexity and the theoretical principles of complex adaptive systems applicable to the analysis, it is concluded that:
 - 2.1. In a context of rapid global change, career development is changing in terms of its orientations, objectives and distribution of responsibilities. Organisations are moving away from an active role in planning and managing employee careers, as the active role of career planning is taken by the employee. However, organisations remain the primary context for individuals' career development and a well-designed career development framework can meet the relevant interests of individuals and organisations in a complex environment.
 - 2.2. Career development becomes the key to individuals' career continuity in an uncertain environment. Organisations, in turn, are becoming increasingly dependent on the creative and adaptive resources accumulated in the form of career potential, which together constitute the human capital of organisations. The needs of both levels of career development may be met through a well-designed career development framework that allows for a dynamic

career development process. This means flexible and adaptive processes and tools that promote diverse learning, provide modern career opportunities and respond to changing career interests.

- 2.3. Traditional career management based on stability, rationality and predictability is not effective in fostering dynamic career development. The need for flexible and fluid career development tools and processes is identified. In line with this, complex adaptive systems theory provides an appropriate theoretical and methodological framework for the study of career phenomena and the modelling of a flexible and adaptive career development system.
3. After assessing the key principles of career models, complex adaptive systems theory and identifying career changes and development challenges, a theoretical model of employee career development is developed that identifies the following factors and processes:
 - 3.1. In a career development model designed according to the principles of CAS, the most important process is self-organisation, whereby the agents (employees) that make up the system continuously adapt to each other and to changing conditions, and where this self-organisation results in a system-level order (emergence). A distinction is made between the preconditions for self-organisation at the individual and organisational level, the process of self-organisation and the outcome of this process - the result of collective interaction between agents. The result of collective self-organisation of agents at the individual level is the development of career potential through career development opportunities provided by the organisation, while at the organisational level this spontaneous development of employees' career potential results in adaptive, flexible and competitive human capital.
 - 3.2. The model identifies individual drivers of self-organisation. These are factors underpinning agents' autonomy, such as employees' personal career responsibility and initiative, and the clarification of career interests and value aspirations. Personal resources are also needed, such as career complexity competences (planned contingency, resilience, tolerance of uncertainty, adaptability) to enable individuals to develop successful careers under uncertainty. These career development resources, together with the development of career capital, are essential prerequisites for enhancing individuals' career potential in complex environments. One of the most important factors supporting the self-organisation of the career system at the organisational level is the recognition of employee career development as a strategic factor in making organisations more adaptive. This means providing modern and varied career opportunities, a differentiated approach to employees' career paths, the creation of a supportive space for career development, the provision of learning experiences, orientation towards employees' needs, and ensuring work-life balance.

- 3.3. The model's adaptive space creates the optimal conditions for self-organisation. The adaptive space needs to maintain a sufficient level of complexity, i.e. a constant alignment between the agents representing the organisation (managers, HR specialists) and the diversity of career interests and needs of employees. The following factors may be identified as supporting the adaptive space: a context conducive to career development, a continuous dynamic process of developing the psychological contract and a dynamic process of career learning.
- 3.4. A context conducive to career development based on the principles of CAS has been identified as one that combines measures to ensure control of the system together with flexible and adaptable processes. The principles that have been identified as contributing to the creation of a context conducive to career development are: employee-centredness and alignment with organisational objectives, flexibility, information, consultation.
- 3.5. Most of the new career issues that arise for individuals, as well as the possibilities for meeting them, are covered by the construct of the psychological contract in the organisational context. It integrates and reflects the dynamically changing needs, expectations and mutual promises of both parties at work. In order to create a mechanism for updating the career development system, it is essential that the development of the psychological contract be a continuous and dynamic process.
- 3.6. In a complex business environment, one of the most important factors for the survival of individuals and organisations is continuous learning to adapt to a changing environment. Therefore, the dynamic career learning process is considered as one of the key self-organising factors in the model. According to this process, the sources of employee learning are scattered throughout the organisation - in relationships between employees, in the culture of the organisation, in relationships with managers, in the search for creative solutions, in experimentation. This holistic employee learning, focused on developing the career potential of employees and, at the same time, increasing the overall value of the organisation's human capital, can be activated by modelling learning according to the principles of CAS - by maintaining cognitive diversity, productive tension, providing support, ensuring an appropriate level of connectedness among employees, encouraging experimentation, and tolerating the occasional mistake.
4. Based on the results of the empirical research, the following conclusions are drawn from the assessment of the applicability of the career development model using the theoretical principles of complex adaptive systems in the organisations studied:
 - 4.1. The results of the empirical research revealed that the career development system is seen as an area of human resource management that enables not only securing valuable human capital, maintaining employee motivation, but also enhancing the competitive advantage of the organisation and

facilitating adaptation in the complex environment of organisations. This approach is seen as a favourable organisational factor for the self-organisation of the career system.

- 4.2. The experts' views suggest that there is a modern approach to careers, with a desire to provide employees with broad and modern career development opportunities. However, in terms of the results of the quantitative survey, although the vast majority of employees are found to be interested in careers, traditional vertical career aspirations predominate. These attitudes of employees may limit the self-organisation of the career system, where alternative career paths and their benefits are not valued in the absence of traditional career options.
- 4.3. The expert survey data on the structure of employees' career development found that there are favourable preconditions for an adaptive space in organisations. Organisations combine formal tools and processes, which are more organisationally oriented and controlling, and informal ones, which seek to provide a supportive career development space for employees by allowing them to learn fully, fostering curiosity, initiative, exposure to the broader organisation, fostering relationships with other employees, and providing continuous feedback. These activities promote self-organisation of the career system, as employees, as agents, are more actively involved in developing their career potential, driven by their personal career interests and goals.
- 4.4. The results of the expert study have led to the identification of the distribution and content of career development responsibilities. The primary responsibility for career development, including the demonstration of interest and initiative, lies with the employee. The second responsible party is the line manager, who is responsible for the career communication function. The responsibility of the HRM is to set up the entire career development system. The results of the quantitative study generally confirm that employees tend to take full responsibility for their personal career or share it with their managers and the HRM unit. These results suggest that there are appropriate preconditions for self-organisation in the organisations studied in terms of agent autonomy.
- 4.5. Career communication was found to be a significant factor in ensuring the continued, dynamic development of the psychological contract. In terms of complexity, at the local level, it ensures the continuous flow of information necessary for self-organisation and coordination between agents. According to the experts' assessments, the following career communication factors stand out as enabling more effective self-organisation of the career system: training managers, counteracting limiting beliefs, promoting employee responsibility, encouraging openness, and creating a personal connection.

- 4.6. Transparency and fairness of promotion, pay and other HR management processes, managerial support and work-life balance were found to be among the most important and least satisfactory staff expectations in organisations. While experts consider aspects of the innovative career concept such as interesting job content, opportunities for self-fulfilment and development to be important to employees, the employee survey shows that job security and issues of pay and promotion are more important. This reveals the prevalence of traditional bureaucratic career attitudes among employees, which may limit the overall self-organisation of the career system.
- 4.7. The quantitative and qualitative research have led to finding that there is a complexity in career development systems related to the diversity of career interests, expectations and needs. Career expectations are influenced by employees' career interest, age, gender, length of time in the organisation, education, and form of work organisation. Therefore, it is necessary to use a continuous, individualised process of psychological contract development in which agents communicate with each other to capture career expectations, align interests, and outline career development opportunities and boundaries within the organisation. This communication at the local micro level on the alignment of career interests promotes collective self-organisation of agents.
- 4.8. The expert study found that the notion of talent is not exclusively linked to the manager or the leader, indicating that organisations are adopting an innovative approach to talent. There are two main orientations and objectives for talent career development. Talent development as a managerial career is a strategic part of talent management, ensuring the continuity of the organisation. On the other hand, there is an inclusive approach to talent development which seeks to provide as many career-relevant development practices as possible, giving equal access to the talent pool for all employees who demonstrate exceptional performance and motivation.
- 4.9. The quantitative study found that adaptability is a predictor of employee engagement, career satisfaction and a more favourable perception of one's chances of finding employment outside the organisation. It is therefore confirmed that the resource of adaptability is a significant factor in the process of self-organisation, leading to desirable outcomes at both the organisational and the employee level.
- 4.10. The analysis of the relationships between the career development factors revealed that the satisfaction of employees' career expectations within the organisation predicts employees' job involvement and career satisfaction. Therefore, the process of psychological contract development is recognised as an important determinant of the self-organisation process and as a contributor to favourable self-organisation outcomes at both levels of career development.

- 4.11. According to the empirical study of employees, a dynamic career learning process leads to a higher evaluation of external career potential. These linkages primarily imply that learning is diffused throughout the organisation as a complex adaptive system through the interactions between agents and the context in which agents act. Second, organisations and the spaces they create that are conducive to comprehensive employee learning are a means of enhancing the career potential of employees. Thus, in the context of complexity, organisations help to ensure the continuity of employee careers, but not through the implementation of traditional vertical career paths, but in a learning-oriented organisational context.

RECOMMENDATIONS

For heads of organisations and human resources departments

1. Considering the fact that the importance of career communication emerged during the qualitative research, it is recommended:
 - Designate individuals responsible for career communication with employees and develop their skills to build and maintain personal relationship with employees.
 - Be open-minded in balancing career interests. This means informing employees about career opportunities within the organisation while defining possible career ceilings and alternatives.
 - Discuss and debate, with employees, limiting career-related beliefs that could potentially interfere with their career initiatives within the organisation.
2. Collect and organise information continuously on evolving career needs of employees, and implement the necessary changes in the career development system, in response to these needs.
3. Encourage and facilitate staff mobility, including cross-functional and international mobility. This would address the common problem for managers being reluctant to allow a talented employee leaving the team and try his/her hand in other roles or departments.
4. Take a personalised approach to planning and implementing career development policies and measures. This requires taking into account the unique career interests, needs and opportunities of employees in alignment with the interests of the organisation. Diversified career development could include measures, such as individual career I-deals, accelerated career paths for motivated and talented employees, implementation of developmental leadership, personalised training programmes, etc.
5. Organise events to familiarise staff with the wider organisation, different teams and their functions. This would give staff seeking a career change the

opportunity to discover positions within the organisation that are of interest and in line with their career interests.

6. Create an organisational culture that is conducive to employee learning, based on trust and managerial support for the learning process;
7. Encourage collaboration and the dissemination of ideas among the organisation's employees by facilitating joint projects or similar activities that bring together the various employees of the organisation.
8. Combine formal and standardised processes and tools for career development with innovative, employee-driven activities and tools that enhance the career potential of employees. To this end, strive to ensure a diversity of career development activities. Provide employees with as many different work and learning experiences as possible to enhance their career potential and, where possible, offer a range of career options such as vertical, horizontal or project-based career paths.
9. Enhance transparency in salary management, promotions and other career-related processes. To this end, collect feedback from employees on career development processes.
10. Ensure a supportive environment and tools for the reconciliation of employees' work and private life. Flexible working arrangements to facilitate the coordination of work and personal commitments would help to retain valuable employees while ensuring career continuity.
11. Provide advice and comprehensive information and support to employees seeking career breakthroughs or career changes.
12. Help employees develop career resources relevant to complex times:
 - Develop career development competences to help cope with environmental uncertainty. Learning career development strategies that are relevant to current realities. This would mean moving from a rigid plan and control over its implementation to flexible planning and openness to possibilities.
 - Encourage personal responsibility and an active role in one's career. This would include clarifying professional interests and a preferred career path, initiating conversations with supervisors, seeking and taking advantage of learning, development and career opportunities offered by the organisation.
 - Educate staff that relative career security can be achieved through personal efforts to enhance career potential. Career potential encompasses an individual's knowledge, competences, adaptive and creative resources, which help to maintain competitiveness both within the organisation and in an unpredictable labour market.

Scientific publications on the topic of the dissertation:

1. Valickas, A., Rapuano, V. (2024). Relationship between dynamic learning for career and employability. In *INTED2024 Proceedings* (pp. 4178-4182). IATED. Valencia, Spain.
2. Rapuano, V., Valickas, A. (2023). A model for an organizational career development system applying the theoretical principles of complex adaptive systems. *Public policy and administration*, 22(4), 393-404.
3. Rapuano, V. Organizacinio ir individualaus karjeros valdymo lygmenų kompleksiškoje aplinkoje iššūkiai ir galimybės // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos: 26-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija: 2023 m. gegužės 19 d.* Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Rapuano, V. (2022). Career management in organisations: the insights from literature review. In *Social transformations in contemporary society (STICS 2022): proceedings of annual international conference for young researchers. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2022, no. 10.*
5. Rapuano, V., Valickas, A. (2021). Application of complexity theory to organizational career management system's development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2021, vol. 85, iss.*

Presentations at scientific conferences

1. Valickas, A., Rapuano, V. (2024). *Relationship between dynamic learning for career and employability* // INTED 2024. 18th international technology, education and development conference: conference proceedings, 4 - 6 March, Valencia (Spain), 2024.
2. Rapuano, V. (2023). Organizacinio ir individualaus karjeros valdymo lygmenų kompleksiškoje aplinkoje iššūkiai ir galimybės. In *ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos: Jaunųjų mokslininkų mokslinė konferencija, 2023.* Kaunas: VDU.
3. Rapuano, V. (2022). Career management in organisations: what's new? In *Social transformations in contemporary society 2022: The 10th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 2 June 2022, Vilnius-Net/Mykolas Romeris University; Doctoral candidates 'association.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2022.

CURRICULUM VITAE

Personal information

Name, surname Violeta Rapuano
Contact details violeta.rapuano@mruni.eu

Education

2020 – 2024 Doctoral student in Management, Mykolas Romeris University
2015 – 2018 Master's degree in Human Resources Management, Mykolas Romeris University
2009 – 2015 Bachelor's degree in Public Administration, Mykolas Romeris University

Work experience

From 2024 Junior Assistant, Mykolas Romeris University
From 2012 E-commerce manager, „Amica Pellicceria snc“
2009 – 2011 Director, „Rapuano – itališkų kailių namai“
2007 – 2009 Advertising event organiser, UAB „Eastcon AG LT“

Rapuano, Violeta

KARJEROS VYSTYMAS ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2024. P. 264.

Bibliogr. 183-201 p.

Darbuotojų karjeros vystymo sistema organizacijose yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, galinti pritraukti talentingus darbuotojus, vystyti žmogiškąjį kapitalą bei padėti organizacijoms prisitaikyti prie neapibrėžtumo. Tačiau klasikiniai karjeros vystymo modeliai, pagrįsti sistemos stabilumu ir nuspėjamumu, nėra tinkami šiuolaikinei dinamiškai, nespėjamai karjeros aplinkai, kurią formuoja technologinė pažanga, organizacijų ir pasaulinės darbo rinkos transformacijos. Todėl disertacijoje argumentuojama, kad kompleksinių adaptyviųjų sistemų teorija gali būti tinkamas teorinis pagrindas modeliuojant šiuolaikišką darbuotojų karjeros vystymo sistemą.

Mokslinės literatūros pagrindu sukurtas teorinis modelis, tyrimo metodika ir instrumentai kaip metodologinis įrankis gali būti taikomas organizacijose, siekiant geriau suprasti šiuolaikinius karjeros vystymo reiškinius ir jų tarpusavio sąveikas. Empirinių tyrimų pagrindu adaptuotas karjeros vystymo modelis, taikant KAS principus, gali būti praktiškai pritaikytas IT ir finansų sektoriaus organizacijoms bei panašaus profilio organizacijose, kuriose vyrauja aukštas technologinis ir inovacijų diegimo lygmuo, o darbuotojams keliami aukšti profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Modelyje išskirtų ir empiriškai patikrintų karjeros vystymo veiksnių taikymas gali padėti optimizuoti darbuotojų karjeros vystymą procesą taip, kad jis sudarytų sąlygas organizacijoms lengviau prisitaikyti ir išlaikyti konkurencingumą kompleksiškoje verslo aplinkoje.

The employee career development system in organisations is the part of human resources management that can attract talented employees, develop human capital and help organizations adapt to uncertainty. However, classical career development models based on system stability and predictability are not suitable for today's dynamic, unpredictable career environment shaped by technological progress, transformations of organizations and the global labor market. Therefore, the dissertation argues that the theory of complex adaptive systems can be a suitable theoretical basis for modeling the modern career development system of employees.

The theoretical model, research methodology and instruments developed on the basis of scientific literature can be applied as a methodological tool in organisations in order to better understand modern career development phenomena and their mutual interactions. The career development model adapted on the basis of empirical research, applying KAS principles, can be practically applied to IT and financial sector organizations and organizations of a similar profile, where a high level of technological and innovation implementation prevails, and high professional qualification requirements are imposed on employees. The application of career development factors identified in the model and empirically verified can help to optimise the process of employees' career development in such a way that it enables organisations to adapt more easily and maintain competitiveness in a complex business environment.

Violeta Rapuano

**KARJEROS VYSTYMAS ORGANIZACIJOSE TAIKANT KOMPLEKSIŠKŲ
ADAPTYVIŲJŲ SISTEMŲ TEORINIUS PRINCIPUS**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Martynas Švarcas

Spausdino UAB „Šiaulių spaustuvė“
P. Lukšio g. 9G, 76200 Šiauliai
El. P. info@dailu.lt
<http://siauliuspaustuve.lt>

