MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

AUŠRINĖ GREIČIŪTĖ

DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMAS AUKŠTO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Vilnius, 2023

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF PUBLIC GOVERNANCE AND BUSINESS
INSTITUTE OF MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCE

AUŠRINĖ GREIČIŪTĖ

CAREER MANAGEMENT IN A HIGHLY UNCERTAIN ENVIRONMENT

Master's thesis

Supervisor:

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Vilnius, 2023

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS…….....4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS……6
PRIEDŲ SĄRAŠAS…….....7
ĮVADAS…….....8
I. DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO AUKŠTO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS ANALIZĖ…….....10
1.1 Darbuotojų karjeros valdymas organizacijoje…….....10
1.2 Darbuotojų karjeros valdymo ir organizacijų aplinkos aukšto neapibrėžtumo sąsajos…….....23
II. ORGANIZACIJŲ APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO TEORINIAI ASPEKTAI IR CHARAKTERINGI PAVYZDŽIAI…….....24
2.1 COVID-19 pandemijos, kaip organizacijos išorinės aplinkos neapibrėžtumo veiksnio, įtaka darbuotojų karjeros valdymui.....27
2.2 Mobingo, kaip organizacijos vidinės aplinkos veiksnio, įtaka darbuotojų karjeros valdymui…….....30
III. DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO AUKŠTO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS EMPIRINIS TYRIMAS.....33
3.1 Tyrimo metodologija…….....33
3.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....35
IŠVADOS…….....57
REKOMENDACIJOS.....60
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS……..61
ANOTACIJA.....68
ANNOTATION…….....69
SANTRAUKA…….....70
SUMMARY……....71
PRIEDAI……72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Keturios karjeros koncepcijos reikšmės.....10
2 lentelė. Karjera organizacijose.....11
3 lentelė. Linijinis ir daugiakryptis karjeros modelis.....12
4 lentelė.Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas.....13
5 lentelė. Biurokratinės ir modernios karjeros palyginimas.....14
6 lentelė. Karjeros plėtra pagal gyvenimo etapus.....14
7 lentelė. A. Maslow žmonių poreikių piramidė.....19
8 lentelė. Skirtumas tarp sveikos ir mobingo paveiktos aplinkos organizacijoje.....31
9 lentelė. Patyčių rizikos veiksniai organizacijoje.....32
10 lentelė. Anketos klausimai ir jų reikšmė tyrimui.....34
11 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....35
12 lentelė. Tiriamųjų demografinė statistika.....35
13 lentelė. Darbuotojų karjeros valdymo ir planavimo organizacijoje sąsajos su demografiniais veiksniais. 38
14 lentelė. Darbuotojų karjeros valdymas ir planavimas organizacijoje atsižvelgiant į darbo sektorių.....40
15 lentelė. Darbuotojų motyvaciniai veiksniai skatinantys siekti karjeros organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdas, proc. (n).....41
16 lentelė. Darbuotojų pagalbos subjektai planuojant karjerą organizacijoje, atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n).....42
17 lentelė. Organizacijos pagalba valdant darbuotojų karjerą atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n).....43
18 lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į amžių, proc. (n).....44
19 lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n).....45
20 lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc. (n).....46
21 lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n).....47
22 lentelė. Covid-19 pandemijos suvaržymų įtaka darbuotojams atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc. (n).....49

23 lentelė. Patiriamo mobingo organizacijoje rūšys atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n).....51
24 lentelė. Patiriamo mobingo organizacijoje padariniai darbuotojams atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n).....52
25 lentelė. Mobingo problemų valdymas organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc. (n).....54
26 lentelė. Veiksniai, įtakojantys palikti organizaciją atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n).....56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Vidiniai (P) ir išoriniai profesinės karjeros veiksniai.....18
2 paveikslas. Organizacijos ir asmens interesu bendrumas.....21
3 paveikslas. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo galimybės.....22
4 paveikslas. Karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų sąsaja.....23
5 paveikslas. Aplinkos neapibrėžtumo dimensijos: kompleksiškumas, dinamiškumas ir informacijos poreikis.....25
6 paveikslas. Mobingo organizacijoje rūšys.....31
7paveikslas.Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo organizavimo būdą, procentais.....36
8 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo sektorių, procentais.....36
9 paveikslas. Darbuotojų karjeros valdymas ir planavimas organizacijoje, vidurkiai.....37
10 paveikslas. Darbuotojų motyvaciniai veiksniai skatinantys siekti karjeros organizacijoje,procentais....39
11 paveikslas. Darbuotojų pagalbos subjektai planuojant karjerą organizacijoje, procentais.....41
12 paveikslas. Organizacijos pagalba valdant darbuotojų karjerą, procentais.....42
13 paveikslas. Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje, procentais.....44
14 paveiklas. Covid-19 pandemijos poveikis valdant darbuotojų karjerą organizacijoje,procentais.....48
15 paveikslas. Covid-19 pandemijos suvaržymų įtaka darbuotojams, procentais.....48
16 paveikslas. Patiriamo mobingo organizacijoje dažnis, procentais.....50
17 paveikslas. Patiriamo mobingo organizacijoje rūšys, procentais.....51
18 paveikslas. Patiriamo mobingo organizacijoje padariniai darbuotojams, procentais.....52
19 paveikslas. Organizacijos vadovų ir žmogiškųjų išteklių skyriaus informuotumas apie mobingo atvejus organizacijoje, procentais.....53
20 paveikslas. Mobingo problemų valdymas organizacijoje, procentais.....54
21 paveikslas. Veiksniai, įtakojantys palikti organizaciją, procentais.....55
22 paveikslas. Karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų sąsaja.....59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS – Pirmas titulinis lapas

2 PRIEDAS – Antras titulinis lapas

3 PRIEDAS – Anketa

4 PRIEDAS - Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (Universiteto forma)

ĮVADAS

Pasak Adamonienės, Kuveikos ir Petkevičiūtės (2022) gyvename nuolat besikeičiančioje ir iššūkių kupinoje aplinkoje. Karjeros valdymo sfera taip pat susiduria su daug iššūkių. Dauguma darbuotojų dėl to jaučia stresą. Organizacijas, darbuotojus bei karjeros valdymą organizacijose veikia aplinkos neapibrėžtumas. COVID-19 pandemija ragina susimąstyti apie netikėtus išorinius aplinkos neapibrėžtumo veiksnius, lemiančius pokyčius organizacijose bei darbuotojų karjeros valdyme. Pastarųjų metų naujienos apie iš gyvenimo pasitraukusius gydytojus taip pat verčia prisiminti vis labiau plintančią mobingo problemą. Organizacijos dar tinkamai neįvertina šio reiškinio pasekmių darbuotojams ir visai organizacijos aplinkai (Nekoranec, Kmošena 2015 p.50). Sąveikaujant išoriniams ir vidiniams aplinkos neapibrėžtumo veiksniams grėsmė kyla ne tik darbuotojams bet ir pačioms organizacijoms.

Karjera – tai ilgalaikis procesas, susijęs su įsidarbinimo galimybėmis, patirtimi bei tobulėjimu visą gyvenimą. Karjera svarbi tiek darbuotojui, tiek ir organizacijai. „Organizacijos keičia požiūrį į darbuotojų karjeras ir pradeda jas laikyti santykių su darbuotojais vystymo sritimi, kai priimant karjeros sprendimus paliekama pakankamai vietos pačių darbuotojų iniciatyvai, aspiracijoms, vertybėms ir interesams“ (Raudeliūnas,Valickas 2018, p. 307). Pasak Rapuano ir Valicko (2021), organizacijų vaidmuo karjeros valdyme yra padėti darbuotojams auginti jų karjeros potencialą, tuo pačiu stiprinti jų ir organizacijų konkurencingumą. Bendradarbiavimas tarp darbuotojo ir organizacijos padeda siekiant karjeros tikslų (Čiutienė 2008). Darbuotojų karjeros valdymas tai planavimo, koordinavimo, įgyvendinimo bei kontrolės procesas (Adamonienė et al. 2022, p. 9).

Sisteminiu požiūriu karjera yra savarankiška socialinė sistema sudaryta iš mažesnių sistemų, kurios veikia tarpusavyje. Aplinkos veiksniai turi įtakos visuomenei, organizacijoms ir jų darbuotojams. Kalbant apie neapibrėžtumą, dėmesys atkreipiamas į tokius veiksnius kaip rinkos dinamiškumas, konkurencija, augantis pokyčių tempas, technologijų vystymasis, organizacijos lankstumas, teisingumas, bendradarbiavimas bei komunikacija (Vveinhardt 2017 p. 149). Covid-19 pandemija vienas iš labiausiai visuomenę paveikusių išorinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių pastaraisiais metais. Pirmiausia Covid-19 tiesiogiai paveikė darbo rinką, nes dėl atsiradusių ribojimų dalis darbuotojų neteko darbo. Pasak Gudelio (2020), daugelio įmonių veiklos sustabdymas ar apribojimas paskatino nedarbo Lietuvoje augimą.

Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai skatina neigiamą elgesį organizacijose. Patyčios organizacijose jau nebe naujas reiškinys, tačiau labai suintensyvėjęs pastaraisiais metais. Pasak Bortniko (2017), “mobingas yra pastovus, amoralus, užgaulus veiksnys, kuris daro neigiamą poveikį asmens socialiniam, psichologiniam, fiziologiniam tobulėjimui. Mobingas sutrikdo organizacijos vystymąsi bei darbuotojų

gyvenimą, sveikatą, tobulėjimą“. Šio reiškinio pasekmės organizacijai gali būti įvairios, tačiau reikšmingiausiai paveikiama žmogiškųjų išteklių sritis, nes mobingo aukos dažnai palieka organizacijas, tuo tarpu likusių darbuotojų motyvacija, pasitikėjimas pačia organizacija suprastėja, atsiranda susvetimėjimo jausmas, galiausiai nukenčia organizacijos rezultatai (Yilmaz, 2021, p. 631).

Karjeros valdymą aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis nagrinėja Čiutienė (2008), Serbes , Albay (2017), Ozguner, (2014), Minor (2014), Rogers, Creed, Glendon, Greenhaus ir Kopelman (2017), Paichadze,Kharadze, Giorgobiani, Nikvashvili (2019), Greenhaus, Callanan, Godshalk (2019), Sarianti, Octerindah (2021), Barnes, Plessis, Frantz (2021), Adamonienė, Kuveika ir Petkevičiūtė, (2022) ir kt.

Apžvelgus organizacijų aplinkos neapibrėžtumo įtakos darbuotojų karjerai tyrimus, publikuotus pastaruoju laikotarpiu, galima pastebėti, jog trūksta darbų, kuriuose darbuotojų karjera aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis būtų nagrinėjama naujausių organizacijų išorinės ir vidinės aplinkos iššūkių kontekste. Šios tyrimų spragos pagrindu formuluojamas probleminis klausimas: „ Kaip darbuotojų karjeros valdymas yra veikiamas aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksnių?“.

Magistro baigiamojo darbo tikslas: teoriškai ir empiriškai ištirti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius aukšto organizacijos aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis.

Objektas: Darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksniai.

Uždaviniai:

1. Pasitelkus mokslinės literatūros analizę, apibūdinti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius organizacijos aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis.
2. Empirinio tyrimo pagalba identifikuoti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis, pasirinktų pavyzdžių pagrindu.
3. Remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimu parengti karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąsajų modelį.

Tyrimo metodai:

- ✓ **Teoriniai.** Mokslinės literatūros analizė.
- ✓ **Empiriniai.** Kiekybinis tyrimas; Anketa.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje nagrinėjami karjeros valdymo ir planavimo teoriniai aspektai bei pateikiama karjeros valdymo ir aplinkos neapibrėžtumo sąsaja. Sekančioje dalyje nagrinėjamas aplinkos neapibrėžtumas bei pateikiami charakteringi pavyzdžiai. Trečioje dalyje aprašomas empirinis aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų tyrimas, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

I. DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO AUKŠTO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Darbuotojų karjeros organizacijoje valdymas

Vieni autoriai karjerą traktuoja kaip sėkmingą kilimą karjeros laiptais ir finansinę sėkmę, o kiti ją sieja su svajonių ir asmeninių siekių įgyvendinimu. Karjeros samprata yra kildinama iš lotyniško žodžio “carraria” ir prancūziško žodžio “carriere”. Tarptautinių žodžių žodyne karjera apibūdinama, kaip “greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisekimas gyvenime, veiklos rūšis.” Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje karjera apibūdinama kaip “individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomenės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kitose srityse”. Karjeros sąvoką pirmą kartą paminėjo Super (1980). Karjerą taip pat galima apibūdinti kaip mokslo, socialinių, ekonominių, politinių bei dvasinių sprendimų visumą, kuri atspindi unikalią žmogaus asmenybę bei vertybes gyvenime. Šiandien karjera yra suprantama kaip nuolatinis mokymosi ir tobulėjimo procesas. Šis procesas yra įtakojamas daugelio veiksnių, tokių kaip mokymai, išsilavinimas, darbo patirtis, bendruomeninė, savanoriška veikla bei vaidmenys visuomenėje. (Uchejeso, Baguma, Egodi, 2020 p. 306). Tam, kad įsitvirtintų ir būtų reikšmingas organizacijai, žmogus turi nuolat tobulėti ir niekada nenustoti mokytis ir plėsti savo galimybių ribas (Adamonienė, 2022 p. 3).

Karjera – tai ilgalaikis procesas, susijęs su įsidarbinimo galimybėmis, patirtimi bei mokymusi visą gyvenimą. Karjera taip pat traktuojama kaip darbo patirties modelis, apimantis daugybę gyvenimo fazių, etapų, bei perėjimą nuo vieno etapo prie kito (Gyasam, Guantai, 2018 p. 40). Ji nėra apibūdinama tik kaip profesija ar darbas, tai nuolatinis savęs tobulinimas, žinių ir įgūdžių stiprinimas visais gyvenimo etapais, ko pasekoje žmogus pasiekia sėkmingą karjerą (Adamonienė, 2022 p. 6) (1 lentelė).

1 lentelė. **Keturios karjeros koncepcijos reikšmės.**

PASIEKIMAI	PROFESIJA
KARJERA	
NUOSEKLUS DARBO TĘSTINUMAS	SKIRTINGOS GYVENIMO PATIRTYS

Šaltinis: Adamonienė, 2022 pagal “Career management: organizational perspective” (Petkevičiūtė, 2016).

Pasak Adamonienės et al. (2022), karjera apibūdinama ir kaip profesija ir kaip asmeniniai pasiekimai. Karjerą lemia įvairios gyvenimo patirtys bei vykdomo darbo tęstinumas. Karjeros procesą galima aptarti iš dviejų perspektyvų: organizacinės ir asmeninės karjeros (Uchejeso et al., 2020 p. 307).

Išskiriami šie modeliai:

- ✓ Organizacinis (dar vadinamas tradiciniu, biurokratiniu, vertikaliu) modelis;
- ✓ Asmeninis (dar vadinamas horizontaliu, šiuolaikiniu arba kintamuoju) modelis.

Darbuotojai patys tapo vis labiau atsakingi už savo karjeros plėtrą bei valdymą. Tradicinį organizacinį modelį vis dažniau ėmė keisti asmeninės karjeros modelis, kai asmuo pats kontroliuoja ir valdo savo karjeros procesą. Korsakienė ir Smaliukienė (2014), remdamosi autoriumi Hall (2004), išskiria šiuos svarbiausius tradicinės bei kintančios karjeros veiksnius (2 lentelė).

2 lentelė. **Karjera organizacijose.**

Problema	**Tradicinė karjera**	**Nepastovi/Kintanti karjera**
Kas atsakingas?	Organizacija	Individas
Esminės vertybės	Paaukštinimas	Augimo laisvė
Mobilumo laipsnis	Žemas	Aukštas
Sėkmės veiksniai	Pareigos, atlygis	Psichologinė sėkmė
Esminiai požiūriai	Lojalumas organizacijai	Pasitenkinimas darbu, lojalumas profesijai

Šaltinis: Korsakienė, Smaliukienė, 2014 pagal Hall 2004.

Tradiciniu požiūriu laikomasi nuostatos, kad karjera gali būti plėtojama tik vienoje organizacijoje, kurios nariai karjerą supranta kaip linijinį progresą iš apačios į viršų, kai pereinami visi karjeros etapai (Korsakienė, Smaliukienė (2014) pagal Baruch 2004). Priešingai nei tradicinę karjerą, nepastovią (kintančią) karjerą apibūdina santykiai, kuriuos kuria ne organizacija, bet individas ir kurie laiko atžvilgiu turi būti atnaujinami, nes kartais keičiasi tiek individas, tiek organizacija (Korsakienė, Smaliukienė (2014) pagal Hall, Moss (1988). Tradicinės karjeros modelis pabrėžia paaukštinimo svarbą, o tuo tarpu kintančios karjeros modelis išryškina asmens tobulėjimo ir augimo svarbą. Mobilumo laipsnis tradicinės karjeros modelyje žymimas kaip žemas, o nepastovios (kintančios karjeros) modelyje - aukštas. Aptariant tradicinės ir nepastovios (kintančios) karjeros modelius, svarbus yra sėkmės veiksnys. Korsakienė ir Smaliukienė (2014) mini pareigų ir atlygio svarbą tradicinės karjeros modelyje ir psichologinės sėkmės – nepastovios (kintančios) karjeros modelyje. Tradicinės karjeros modelis pasižymi lojalumu organizacijai, o nepastovios (kintančios) karjeros modelis pasižymi lojalumu profesijai.

Baruch išskyrė linijinį (tracininį) ir daugiakryptį (transformacinį) požiūrius į karjerą. (Baruch, 2003 p. 58-73) (3 lentelė).

3 lentelė. **Linijinis ir daugiakryptis karjeros modelis.**

Karjeros krypties esmė	Linijinis karjeros modelis	Daugiakryptis karjeros modelis
Aplinkos charakteristika	Stabilumas, pastovumas	Dinamiškumas
Daromas karjeros pasirinkimas	Karjeros pradžioje	Kartojasi, cikliškai, skirtingais amžiaus tarpsniais.
Atsakomybė už karjerą tenka	Organizacijai	Darbuotojui
Karjeros perspektyvos	Viena organizacija	Kelios organizacijos
Karjeros perspektyvos (laikas)	Ilgalaikis	Trumpalaikis
Pasikeitimo mastas	Inkrementinis	Transformacinis
Darbdavys tikisi/darbuotojas suteikia	Laojalumas ir įsipareigojimas	Ilgos darbo valandos
Darbdavys duoda/darbuotojas tikisi	Darbo užtikrinimas	Investicijos į įsidarbinimo galimybes
Pažangos kriteriai	Pažanga pagal darbo stažą	Pažanga atsižvelgiant į rezultatus, žinias
Sėkmės reikšmė	Pakilimas hierarchijos laiptais	Vidinis pasiekimo jausmas
Mokymai	Formalios, bendro pobūdžio programos	Darbo vietoje pagal įmonės specifiką

Šaltinis: modifikuota autorės pagal Baruch, 2003 p. 66.

Baruch (2003) pateikia esminius kriterijus, kurie turėtų nusakyti linijinio (tradicinio) ir daugiakrypčio (transformacinio) karjeros modelių bruožus: aplinkos charakteristika, karjeros pasirinkimas, atsakomybė už karjerą, karjeros perspektyvos, darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai, pažangos kriterijai, sėkmės ir mokymų reikšmė. Kalbant apie linijinį (tradicinį) modelį, išskiriamas stabilumas ir pastovumas. Pagrindinė atsakomybė už darbuotojų karjerą tenka organizacijai. Karjeros perspektyvos apibūdinamos kaip ilgalaikės bei išreiškiamos karjeros laiptų principu. Linijiniam (tradiciniam) karjeros modeliui būdingas lojalumas bei įsipareigojimas organizacijai. Pažanga priklauso nuo darbo trukmės, o mokymo programos tik bendro pobūdžio. Daugiakryptė (transformacinė) karjeros koncepcija priešingai nei tradicinė, pasižymi dinamiškumu ir nestabilumu. Pagrindinė atsakomybė už karjeros valdymą organizacijoje tenka pačiam darbuotojui. Mokymai organizacijoje yra pritaikomi pagal įmonės specifiką, o pažanga vertinama atsižvelgiant į asmeninius rezultatus ir žinias. Pažymima vidinio pasitenkinimo o, ne pakilimo hierarchijos laiptais reikšmė.

Stancikienė (2009) taip pat išskiria dvi karjeros kryptis, tačiau jas mini kaip asmeninę bei organizacinę karjeras. Ji pateikia šiuos pagrindinius asmeninės bei organizacinės karjeros palyginimus (4 lentelė).

4 lentelė. **Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas.**

Asmeninė karjera	Organizacinė karjera
Asmuo, kuris geba nuolat mokytis, gali pats modeliuoti ir planuoti savo karjerą.	Apima tik dalį darbuojų ir yra didelėse ir hierarchinėse struktūrose.
Svarbu asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliose organizacijose.	Vyrauja organizacijos vertybės, tikslai ir siekiai. Jie ne visada sutampa su darbuotojo.
Galimos ir vertikalioji ir horizontalioji karjeros kryptys.	Vyrauja vertikali kryptis, kuri yra prieinama tik nedaugeliui darbuotojų.
Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros planavimą ir vystymą.	Darbdaviai prisiima atsakomybę už darbuotojų karjeros ilgalaikius planus.
Karjeros vystymosi ir judėjimo greitis priklauso nuo pačio asmens ir jo galimybių.	Darbuotojų karjeros judėjimą kontroliuoja organizacija.
Procesas, kuris tęsiasi visą gyvenimą.	Trukmės laikas ribotas.
Svarbu pasitenkinimas karjera, nuolatinis vystymasis bei asmenybės augimas.	Dažniausiai vyksta nuolatinis užimtumas, kuris ne visada užtikrina asmenybės vystymąsi.

Šaltinis: Modifikuota autorės, pagal Stancikienė 2009, p.110.

Pasak Stancikienės (2009), asmeninės karjeros bruožai yra tokie: asmuo nuolat mokosi, gali pats planuoti karjerą, prisiima atsakomybę už karjeros valdymą. Šiame modelyje svarbiausia yra asmeninės vertybės, tikslai, sprendimai. Nuolatinis tobulėjimas, vystymasis įvairiomis kryptimis, asmenybės augimas, pasitenkinimas karjera bei savęs realizavimas gali vykti keliose organizacijose. Tobulėjimo ir vystymosi greitis priklauso nuo pačio asmens ir jo turimų galimybių organizacijoje. Asmeninės karjeros modelis teigia, kad tobulėjimo, mokymosi ir karjeros procesas tęsiasi visą gyvenimą. Priešinga koncepcija yra organizacinė karjera. Kalbant apie organizacinę karjerą, Stancikienė mini darbdavių atsakomybę kuriant darbuotojų ilgalaikius planus. Visi darbuotojų karjeros planai yra kontroliuojami ir organizuojami darbdavių. Organizacinės karjeros modelis teigia, kad tobulėjimas ir augimas organizacijojoje yra apribojamas, vyrauja vertikali kryptis, kuri yra prieinama ne visiems darbuotojams. Nuolatinis užimtumas šiuo atveju nebūtinai reiškia vystymąsi ir to laikas yra ribotas. Čia svarbiausia organizacijos o, ne pačio darbuotojo vertybės.

Adamonienė et al. (2022) išskiria biurokratinę ir modernią karjerų koncepcijas bei jų esminius požymius (5 lentelė).

5 lentelė. **Biurokratinės ir modernios karjeros palyginimas.**

Kriterijai	Biurokratinė karjera	Moderni karjera
Karjeros modelis	Viena hierarchinė struktūra organizacijoje	Lanksti, išskaidyta struktūra.
Karjeros sėkmės rodiklis	Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir t.t) tam tikrame amžiuje yra lyginami su kitų tokio paties amžiaus žmonių pasiekimais	Pasitenkinimas, savirealizacija, asmeninė laisvė, individualus požiūris į sėkmę.

Karjera ateityje	Nuspėjama, aiški, susijusi su organizacija.	Sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija ir pasirinktais tikslais.
Socialinis (materialus) saugumas	Stabilus, aiškus progresas ateityje.	Santykinis, priklauso nuo daugelio asmeninių bei socialinių faktorių.
Asmeniui keliami reikalavimai	Paklusnumas, gebėjimas atlikti įprastas užduotis; reikalingos specifinės profesinės žinios.	Inovacijos, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas kajeros „portfolijus“

Šaltinis: Adamonienė et al. (2022, p. 7-8) pagal Stanišauskienė ir Stunžė (2006).

Pasak Adamonienės ir bendraautorių (2022), svarbiausi kriterijai atskirti biurokratinės bei modernios karjeros bruožus yra: karjeros modelis, karjeros sėkmės rodiklis, karjera ateityje, socialinis (materialus) saugumas ir asmeniui organizacijoje keliami reikalavimai. Biurokratinė karjera pasižymi “karjeros laiptų” organizacijoje struktūra, individualūs pasiekimai yra lyginami su to paties amžiaus kitų žmonių pasiekimais, karjeros ateitis ir planai aiškūs, nuspėjami, susiję su organizacija. Biurokratinei karjerai būdingas stabilus, aiškus progresas ateityje, paklusnumas bei specifiniai gebėjimai. Kalbant apie modernios karjeros modelį, pabrėžiama lanksčios organizacinės struktūros svarba, pasitenkinimas darbu, savirealizacija, individualus ir išskirtinis požiūris į sėkmę. Karjeros planai sunkiai nuspėjami, o socialinis saugumas priklauso nuo asmeninių ir socialinių faktorių. Modernios karjeros atveju vertinamos inovacijos, iniciatyvumas ir kūrybiškumas.

Literatūroje randami ir karjeros vystymosi etapai. Karjeros plėtra vyksta visą gyvenimą ir išgyvena visus etapus (6 lentelė).

6 lentelė. **Karjeros plėtra pagal gyvenimo etapus.**

Charakteristika	**Akstyvoji karjera**	**Vidurinioji karjera**	**Vėlyvoji karjera**	**Karjeros pabaiga**
Amžiaus grupė	20 m. (+/-)	30-40 m.	50 m. (+/-)	60-70 m.
Poreikiai	Interesų identifikavimas; Skirtingų darbų išbandymas.	Pažanga karjeros srityje; Gyvensena gali apriboti karjeros galimybes.	Atnaujinami įgūdžiai;Asmenybė jau susiformavusi; Asmuo -Lyderis.	Planuojamas išėjimas į pensiją; Išbandoma kita veikla.
Rūpesčiai	Išoriniai apdovanojimai ir įvertinimai, suteikiantys daugiau pasitikėjimo.	Vertybės; Indėlis; Bendrumas; Gerovė.	Mentorystė; Atsiribojimas; Organizacinis tęstinumas	Išėjimas į pensiją; Ne pilna darbo diena;

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Tandogan, 2018 ir Mathis & Jackson 2011.

Tandogan (2018) pateikia karjeros etapų skirstymą bei šių etapų esminius bruožus. Karjera skirstoma į ankstyvąją, viduriniąją, vėlyvąją ir karjeros pabaigą. Charakteristika pateikiama pagal amžiaus grupes ir tų amžiaus grupių poreikius ir rūpesčius. Ankstyvosios karjeros etapas prasideda nuo 20-ties metų ir trunka iki 30-ties. Šio amžiaus tarpsnio metu žmogus dažniausiai identifikuoja savo interesus, poreikius ir išbando skirtingus darbus. Ankstyvosios karjeros periode pagrindine problematika tampa išoriniai apdovanojimai ir paskatinimai, kurie suteikia pasitikėjimo. Vidurinioji karjera prasideda pasibaigus ansktyvosios karjeros etapui, t.y nuo 30-ties metų ir tęsiasi iki 40-ties. Šiuo laikotarpiu prasideda tikras augimas ir pažanga karjeros srityje, tačiau tuo pačiu ji gali būti apribojama gyvensenos bei tokių veiksnių kaip šeima. Pagrindine problematika šiame etape tampa vertybės, indėlis, bendrumas ir gerovė. Pasiekus vėlyvosios karjeros etapą, t.y apie 50-tuosius gyvenimo metus, dažniausiai anksčiau įgyti įgūdžiai yra atnaujinami. Šiuo periodu asmenybė jau susiformavusi, o asmuo yra lyderis, kuris vadovauja kitiems. Svarbiausiais aspektais šiuo karjeros vystymosi etapu tampa mentorystė bei organizacinis tęstinumas. Nuo 60-ties galiausiai pasiekiama karjeros pabaiga, kada žmogus jau išeina į pensiją, pradeda dirbti ne pilną darbo dieną ir užsiima kitomis veiklomis bei pomėgiais. Taigi bėgant laikui keičiasi darbuotojo interesai, patirtis, plečiasi požiūris, atsiranda naujos galimybės. Organizacijos atsakomybė yra įvertinti darbuotojo amžiaus tarpsnius bei jų specifiką ir sukurti palankią aplinką individui tobulėti. Kalbėdama apie karjeros etapus ir darbuotojų interesus, Čiutienė (2009) išskiria penkis punktus, kurie labai svarbūs darbuotojams visuose karjeros vystymosi etapuose:

1. Pasisekimo jausmas;
2. Geros pajamos;
3. Galimybė kilti karjeros laiptais;
4. Saugumas;
5. Trumpos darbo valandos

Kalbant apie karjeros vystymąsi derėtų paminėti ir vyraujančias karjeros vystymosi teorijas. Schlesinger, Pasquarella (2018) išskiria ir nagrinėja šias karjeros vystymosi teorijas:

- ✓ Naratyvinę teoriją (Narrative Theory)

Ši teorija grindžiama pasakojimo koncepcija ir karjeros istorijos vaidmens svarba. Šioje teorijoje akcentuojama istorijos, diskusijų ir patirčių svarba.

- ✓ Karjeros kūrimo ir gyvenimo dizaino teorija (Career Construction and Life-Design Theory)

Schlesinger, Pasquarella (2018), remdamiesi Savicku (2015) teigia, kad karjeros konstravimo teorija taip pat pasitelkia pasakojimą, kad organizuotų gyvenimą, tapatybę bei įprasmintų savo problemas. Karjeros

vystymasis ir sprendimų priėmimas vyksta teikiant pirmenybę individualiai perspektyvai. Trys pagrindinės karjeros vystymo dalys pagal šią teoriją yra asmenybė, gebėjimas prisitaikyti prie karjeros ir gyvenimas.

- ✓ Planuoto atsitiktinumo ir planuoto mokymosi teorija (Planned Hapenstance and Happenstance Learning Theory)

Schlesinger, Pasquarella (2018), remdamiesi Mitchell, Krumboltz (1999), pabrėžia atsitiktinumo vaidmenį abiejų teorijų koncepcijose. Atsitiktinumas nusako kaip asmenys mokosi apie karjerą ir vysto karjeros interesus, veikiami planuotų ir neplanuotų įvykių. Praktiškai pašalinti atsitiktinių įvykių neįmanoma, todėl būtina juos priimti. Nenuspėjamus įvykius reikia traktuoti kaip pageidaujamus bei būtinus ir valdyti juos viso karjeros valdymo proceso metu.

- ✓ Karjeros chaoso teorija (Chaos Theory of Careers)

Schlesinger, Pasquarella (2018) remdamiesi Pryor & Bright, (2011- 2014) teigia, kad karjeros chaoso teorija yra karjeros raidos supratimas, apibūdinantis turinį ir patį karjeros raidos procesą. Chaoso teorija apibūdinama kaip sudėtinga dinaminė sistema, veikiama tarpusavio ryšių ir jautrumo pokyčiams. Teorija apibūdina kaip atskiros sistemos iš mažų sąveikų gali sukurti didelius pokyčius. Chaoso teoriją mini ir Jarvensivu, Pulkki (2020), kurie teigia, kad karjeros chaoso teorija apibrėžiama kaip tvarkos ir netvarkos junginys. Dėl jautrumo pokyčiams chaoso teorija paskatino atsirasti gerai žinomą drugelio efekto sąvoką. Drugelio efektas – tai suvokimas, kad maži pokyčiai net sudėtingose sistemose gali sukelti didelius pokyčius kitose sistemos dalyse. Minimalūs pokyčiai, vykstantys individo socialinėje aplinkoje gali ryškiai paveikti profesinę struktūrą ir darbuotojo karjerą (Jarvensivu, Pulkki, 2020 p. 67-69).

Pasak Adamonienės et al. (2022), "karjeros valdymas - visą gyvenimą trunkantis mokymosi apie save, darbą ir organizacijas procesas. Tai individualus karjeros tikslų nustatymas, strategijų kūrimas, darbo ir gyvenimo patirtis, pagrindinių tikslų peržiūrėjimas." Tai tikslingas procesas, apimantis asmens įsitraukimą į įvairias veiklas, kas įtakoja jo aukštą veiklos lygį bei profesinį augimą (Paichadze, Kharadze, Giorgobiani, Nikvashvili, 2019 p. 225). Karjeros valdymo metu vystosi darbuotojo asmeninės ir aplinkos įžvalgos, strategijos bei grįžtamasis ryšys (Sarianti, Octerindah, 2021 p. 508-509). Asmenys vysto ir įgyvendina savo karjeros tiklus ir strategijas. Pasak Greenhaus, Callanan ir Godshalk (2019), karjeros valdymo procesai tampa sunkiai nuspėjami ir nestūktūrizuoti. Didelė svarba karjeros valdyme atitenka technologijoms, internetinėms svetainėms bei socialiniams ryšiams. Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti bei galimybės įsidarbinti yra efektyvaus karjeros valdymo požymiai. Karjeros valdymo metu darbuotojai:

- ✓ Renka aktualią informaciją apie save ir darbo specifiką;
- ✓ Pagal savo turimą informaciją, susikuria aiškų savo interesų, sugebėjimų bei vertybių vaizdą;
- ✓ Naudojantis surinkta informacija, kuria konkrečius karjeros tikslus;

- ✓ Sukuria strategiją, kaip turėtų būti pasiekti karjeros tikslai;
- ✓ Laukia grįžtamojo ryšio apie strategijos veiksmingumą.

(Greenhaus, Callanan, Godshalk, 2019 p.33.)

Dagienė, remdamasi Petkevičiūte (2006), teigia kad yra šeši pagindiniai karjeros valdymo etapai:

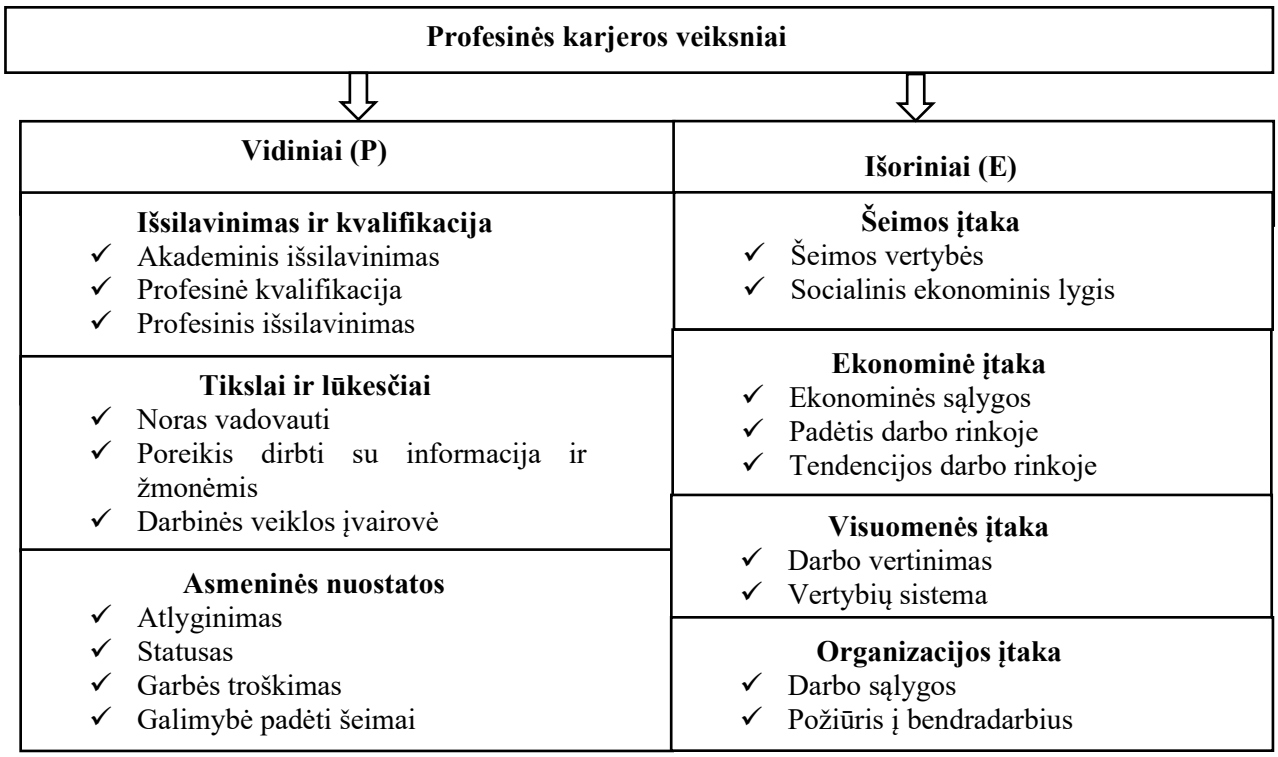
- ✓ Asmuo tyrinėja ir renka informaciją apie save ir savo karjerą;
- ✓ Remdamasis tyrimais, pažįsta save ir aplinką;
- ✓ Tinkamai pažįstant aplinką, užsibrėžiami tikslai;
- ✓ Realistiškas tikslų nusistatymas palengvina karjeros planų įgybendinimą;
- ✓ Karjeros strategijos įgyvendimas lemia grįžtamąjį ryšį;
- ✓ Grįžtamasis ryšys asmeniui sudaro galimybę įvertinti karjerą.

Karjeros valdymo procesas nagrinėjamas organizaciniu (tradiciniu, biurokratiniu) ir asmeniniu (šiuolaikiniu arba kintamuoju) požiūriais. Asmeniniai planai padeda darbuotojams išlikti organizacijose, ugdyti savo turimus įgūdžius bei siekti paaukštinimo (Sarianti, Octerindah 2021 p. 510). Pasak Dagienės (2018), asmeninės karjeros valdymas yra procesas, kurio metu asmuo kaupia reikalingą informaciją, išsikelia tikslus, žino sritis kuriomis domisi, vertybes bei kuria tam tikrą savo įvaizdį. Asmuo pats numato savo galimybes, stebi organizacijoje esančias alternatyvas, išsikelia ir įgyvendina realius karjeros tikslus. Darbuotojas pats susikuria strategijas, jas įgyvendina bei gauna grįžtamąjį ryšį. Pastaraisiais metais karjera nebėra tapatinama tik su kilimu karjeros laiptais (vertikali karjera), atlyginimu ar įgytu statusu. Daugelyje organizacijų procesai nuolat tobulinami, įvedamos Lean metodologijos, organizacijos suteikia darbuotojams daugiau atsakomybių bei funkcijų (horizontali karjera). Karjeros matu tampa asmeniniai pasiekimai, savirealizacija, kvalifikacijos kėlimas, naujų kompetencijų ir atsakomybių įgijimas. Karjeros sėkmė vertinama individualiai. Svarbu yra darbuotojo savirealizacijos jausmas, savigarba bei pasitenkinimas savo darbu. Priešingai nei asmeninė karjera, organizacinė karjera apima karjeros valdymą ir planavimą organizacijose bei nagrinėja programas ar veiklą, kurias organizacija naudoja, kad padėtų darbuotojams. Tai apima mokymo bei tobulėjimo galimybes, veiklos vertinimo sistemas, veiklos planavimo ir stebėsenos programas. Organizacija taip užsitikrina kompetetingus darbuotojus (Uchejeso et al., 2020 p. 308). „Organizacijos, siekdamos savo tikslų, per karjeros valdymo sistemas ne tik gali, bet ir privalo reikšmingai prisidėti prie darbuotojų karjeros valdymo“ (Raudeliūnas, Valickas, 2018 p. 299). Pasak Stancikienės (2009), efektyviai funkcionuojančios organizacijos rūpinasi savo darbuotojais bei jų karjera. Tai leidžia darbuotojo profesinės karjeros planus susieti su organizacijos uždaviniais ir tikslais.

Bėgant metams keitėsi ir pats karjeros valdymo suvokimas. Anksčiau karjeros valdymas buvo suvokiamas kaip paaukštinimas ir perėjimas iš vienų pareigų į kitas. Darbuotojai ilgai dirbdavo vienoje

organizacijoje. Ten jie ir planuodavo savo karjerą. Šiandien net patys darbdaviai sunkiai numato ir aiškiai apibrėžia galimus tobulėjimo ir paaukštinimo etapus organizacijoje, todėl tik nedaugelis darbuotojų ilgam pasilieka vienoje organizacijoje ir siekia joje karjeros aukštumų (Paichadze, Kharadze, Giorgobiani, Nikvashvili, 2019 p. 225). Pastaraisiais metais organizacijos ima derinti individualius darbuotojų bei organizacijos poreikius (Uchejeso et al., 2020 p. 308). Organizacijos jaučia poreikį tobulinti procesus, siekti greitesnių ir efektyvesnių rezultatų karjeros valdymo srityse. Darbuotojai įtraukiami į karjeros valdymą, vyksta įvairios stažuotės, atsiranda daugiau saviraiškos galimybių organizacijose. „Jeigu organizacijoje yra sudaryta galimybė sėkmingai adaptuotis, kilti karjeros laiptais, mokytis bei tobulėti, tada darbuotojas bus suinteresuotas stengtis dirbti produktyviai bei likti organizacijoje (Vidrinskaitė, 2020 p. 502). Darbuotojai, siejantys savo karjerą su tam tikra organizacija yra labiau suinteresuoti jos sėkme. Tokiu atveju naudą pasiekia ir darbuotojas ir organizacija. (Stancikienė, 2009 p. 110). Karjeros valdymas susijęs su strategijomis ir praktikomis, kuriomis planuojamas darbuotojo tobulėjimas ir progresas (Barnes, Plessis, Frantz, 2021 p. 2). Pasak Adamonienės ir bendraautorių (2022), karjeros valdymas svarbus tiek asmeniui, tiek organizacijai. Karjeros valdymą lemia nuolatiniai aplinkos pokyčiai. Asmenys, kurie geba pastebėti ir suvokti šiuos aplinkos pokyčius, gali susikurti sėkmingą karjerą. Stancikienė (2009) parodo, nuo kokių išorinių ir vidinių veiksnių priklauso karjera bei jos valdymo sėkmingumas (1 pav.).

1 paveikslas. **Vidiniai (P) ir išoriniai (E) profesinės karjeros veiksniai.**



Šaltinis: modifikuota autorės pagal Stancikienė, 2009.p.112.

Karjeros valdyme svarbus ne tik pats darbuotojas bet ir jį supanti aplinka bei organizacija. Tik visų šių veiksnių tinkama sąveika gali garantuoti sėkmingą karjerą. Vidinius profesinius karjeros veiksnius Stancikienė (2009) skirsto į tris grupes: išsilavinimą ir kvalifikaciją, tikslus ir lūkesčius bei asmenines nuostatas. Išsilavinimo ir kvalifikacijos veiksniams priklauso akademinis išsilavinimas, profesinė kvalifikacija ir išsilavinimas. Tikslai ir lūkesčiai - tai noras vadovauti, poreikis dirbti su informacija, žmonėmis bei darbinės veiklos įvairovė. Asmeninės nuostatos - tai atlyginimas, statusas, garbės troškimas bei galimybė padėti šeimai. Išorinius veiksnius Stancikienė A. Skirsto į keturias grupes: šeimos įtaka, ekonominė įtaka, visuotinė įtaka, organizacijos įtaka. Šeimos įtakos veiksniams priklauso šeimos vertybės, socialinis ekonominis lygis. Ekonominės įtakos veiksniai skirstomi į ekonomines sąlygas, padėtį ir tendencijas darbo rinkoje.

Abraomas Maslow teigė, kad žmonės turi tam tikrų poreikių, kuriuos reikia patenkinti. Maslow modeliu siekiama atskleisti žmogaus motyvacijos ir tobulėjimo poreikius. Maslow atkreipia dėmesį į darbuotojų poreikį dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje, darbo lankstumą, savarankiškumo ir atsakomybių siekį, įvertinimą paskiriant eiti aukštesnes pareigas bei vadovo teigiamą grįžtamąjį ryšį (Ozguner 2014 p. 207-209) (7 lentelė).

7 lentelė. **Maslow žmonių poreikių piramidė.**

Aukštesnio lygio poreikiai	
Poreikiai	**Priemonės**
Savirealizacijos	Kūrybingas, iššūkių kupinas darbas; Dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmime; Lankstumas bei savarankiškumas darbe
Pagarbos	Atsakomybės priskyrimas už svarbią veiklą organizacijoje; Paaukštinimas; Vadovo įvertinimas ir pagyrimas;
Žemesnio lygio poreikiai	
Poreikiai	**Priemonės**
Socialiniai	Draugiška darbo aplinka ir kolegos; Geri santykiai su klientais; Malonus vadovas;
Saugumo	Saugi darbo aplinka; Nepavojingas darbas; Pakankamas darbo atlygis ir išmokos;
Fiziologiniai	Poilsio pertraukos darbo metu; Fizinis komfortas darbe; Adekvačios darbo valandos

Šaltinis: Sudaryta pagal Ozguner 2014 p. 207-208.

Pagal Maslow poreikių teoriją, individų poreikiai yra išdėstyti nuo žemesnio iki aukštesnio poreikio lygio. Fiziologiniai poreikiai visuomet yra prioritetas ir turi būti patenkinami pirmiausiai. Pasiekus saugumo jausmą organizacijoje, siekiama socialinių tikslų, tokių kaip draugiška darbo aplinka, malonūs kolegos ir vadovai, dalyvavimas organizacijos veikloje, komandos susitikimuose. Pasiekus visus žemiausio lygio poreikius organizacijoje, žmogus ima jaustis saugus ir pakankamai užtikrintas, kad galėtų pereiti į kitą poreikių lygmenį. Aukštesniame poreikių lygmenyje svarbiausiais tampa savęs realizavimas ir pagarba. Šiuose lygmenyse darbuotojui kelia susirūpinimą kitų žmonių vertinimas bei pagarba jam. Pareigos, pripažinimas bei kitų pritarimas, vadovo įvertinimas, tampa pagarbos poreikius patenkinančiais veiksniais. Kai pagarbos poreikiai patenkinti, darbuotojas ima galvoti ir apie savęs realizavimą organizacijoje. Tuomet atsiranda poreikis pritaikyti ir realizuoti savo gebėjimus, talentus bei kūrybiškumą (Ozguner, 2014 p. 208-2010). Karjeros raida organizacijoje atneša nuolatinius pokyčius į darbuotojų gyvenimą, keičiasi lūkesčiai, interesai bei pajamos. Pokyčiai apima įgūdžius, gebėjimus, informacijos plėtimą, kas turi įtakos asmenų karjeros sprendimams bei pasirinkimams (Serbes, Albay, 2017 p. 149-150).

Karjeros planavimas – tai sistemingas darbuotojų darbo pažangos planavimas, tobulinant jų turimus įgūdžius, žinias, talentus bei patirtį. Karjeros planavimas numato organizacijose darbuotojui siūlomas galimybes, įvertinant įgūdžius, interesus, vertybes, stipriąsias ir silpnasias puses. Tai padeda darbuotojams nuspėti, kokie iššūkiai jų laukia žengiant karjeros laiptais (Tangodan, 2018. p 60-62). Serbes ir Albay, remdamiesi Rogers, Creed, Glendon, Greenhaus ir Kopelman (2017), teigia kad karjeros planavimas yra tam tikrų svarbių sprendimų priėmimo procesas, kuriame asmeniniai skirtumai bei poveikis aplinkai yra labai svarbūs. Individų karjeros tikslai, asmeninės savybės bei aplinkos veiksniai veikia sprendimų priėmimo procesą.

Procesas susideda iš trijų pagrindinių dalių:

1. Gauta reikalinga informacija apie būtent tą karjeros kryptį kuria domimasi;
a. Asmeniniai darbuotojo įgūdžiai ir vertybės;
b. Darbo vieta, taip pat esančios galimybės (paaukštinimas, statusas ir pan.);
c. Su darbu nesusijusi informacija: hobis, šeima, interesai;
2. Svarbiausių tikslų apibrėžimas: tokių kaip tapimas vadovu, gerai apmokamas darbas;
3. Strategijos vystymas, tam kad būtų pasiekti aukščiau išvardinti tikslai.

Turint karjeros planą, galima pasinaudoti nuolat vykstančiomis permainomis ir atsiveriančiomis galimybėmis. Kitu atveju yra tikimybė tapti organizacijose vykstančių pokyčių auka (Minor 2014 p. 1). Organizacijos, kurios tinkamai rūpinasi savo darbuotojais, jų karjeros planavimu, gauna apčiuopiamos naudos iš savo kvalifikuotų, motyvuotų bei nuolat tobulėjančių darbuotojų. Tobulinant personalo įgūdžius,

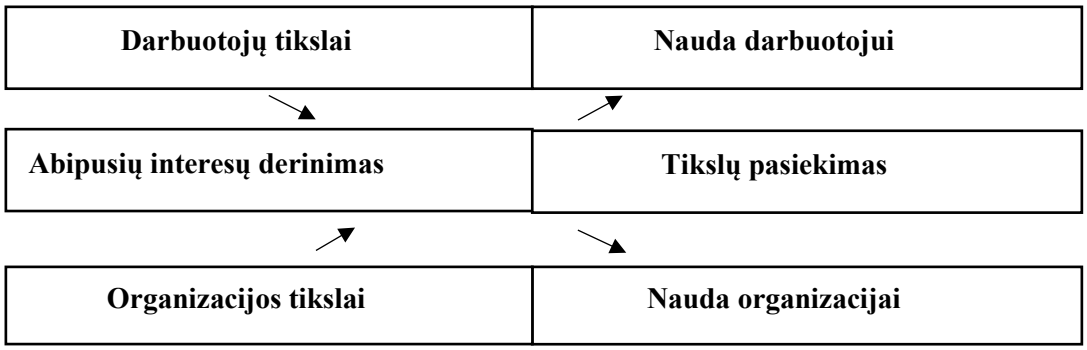
organizacijos gali išsiugdyti talentingus vadovus bei pasiekti organizacinius tikslus. Karjeros planavimo procese laimi abi pusės, ir darbuotojas ir organizacija.

Reikėtų paminėti šiuos karjeros planavimo pliusus: „

- ✓ Atskleidžia ir ugdo darbuotojų potencialą;
- ✓ Suteikia geresnes darbo galimybes, atlyginimą bei statusą;
- ✓ Didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu;
- ✓ Paskatina asmeninį darbuotojų, o kartu ir organizacijos augimą;
- ✓ Skatina darbuotojų lojalumą organizacijai;
- ✓ Suteikia organizacijai kvalifikuotą darbo jėgą, kuri palaikys įmonės veiklą ateityje;
- ✓ Leidžia surasti atitinkamą darbuotoją į laisvą poziciją organizacijoje;
- ✓ Pagrindinis veiksnys planuojant personalą ir paaukštinimus organizacijoje;
- ✓ Darbuotojo profesinio tobulėjimo veiksnys, tuo pačiu ir organizacijos darbo jėgos įvairovė; (Tandogan, 2018 p. 1-6).“

Karjeros valdymo ir planavimo procese, bendradarbiavimas tarp organizacijos ir darbuotojų yra labai svarbus. Darbuotojams būtų sunku įgyvendinti savo karjeros planus be organizacijos paramos, o organizacijai reikalingi talentai. Čiutienė (2008) pabrėžia organizacijos bei darbuotojo interesų derinimo bei bendradarbiavimo svarbą. Ji teigia, kad organizacija turėtų domėtis darbuotojų motyvais bei interesais ir į juos atsižvelgti kuriant motyvacines sistemas (2 pav.).

2 paveikslas. **Organizacijos ir asmens interesų bendrumas.**

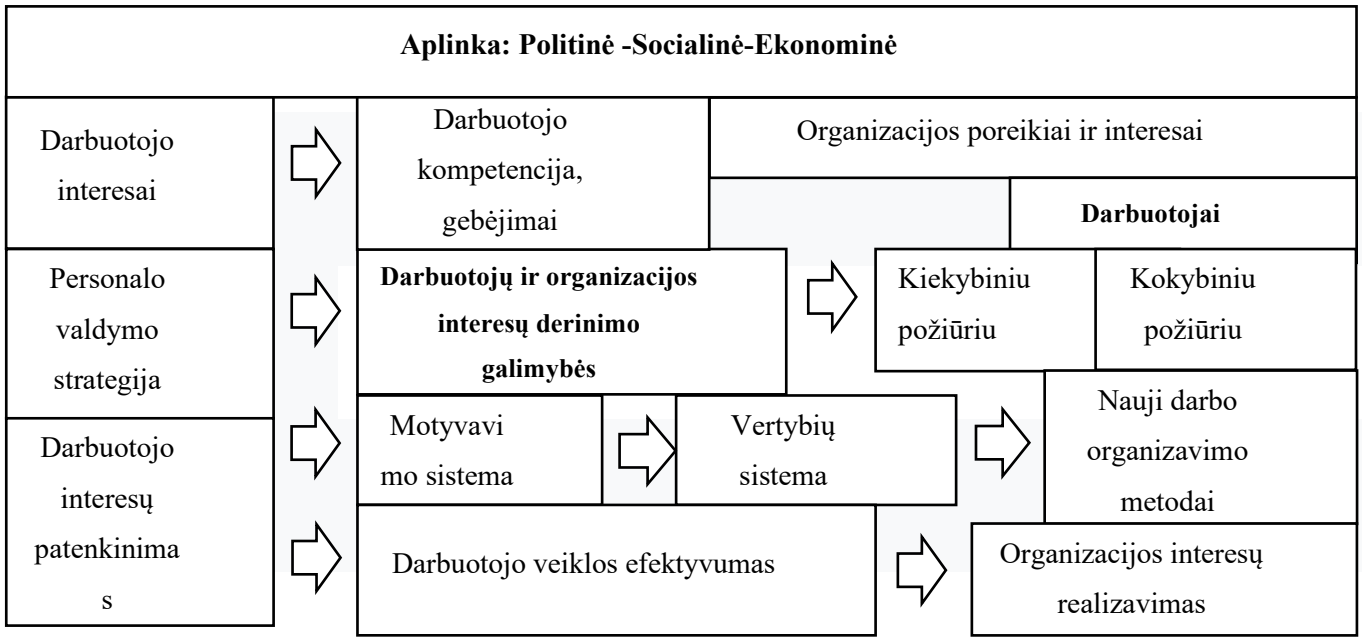


Šaltinis: Čiutienė 2009, p. 49 pagal Davis, Newstrom. Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour 1985.

Čiutienė (2008) teigia, kad darbuotojų, organizacijų bei jų interesų derinimo galimybes, tiek kiekybiniu tiek kokybiniu požiūriu lemia daugelis veiksnių. Politinė, ekonominė, socialinė aplinka veikia darbuotojo interesus, kompentencijas, gebėjimus. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo galimybės priklauso nuo personalo valdymo strategijų, motyvavimo sistemų, vertybių, darbo organizavimo metodų, darbuotojų

interesų patenkinimo, darbuotojų veiklos efektyvumo ir organizacijos interesų realizavimo. Ir darbuotojas ir organizacija turėtų veikti kartu siekiant karjeros tikslų. Tokiu būdu abi pusės patenkintų savo poreikius, darbuotojas-karjeros, organizacija – talentų išlaikymo organizacijoje (3 pav.).

3 paveikslas. **Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo galimybės.**



Šaltinis: Čiutienė (2008, p.52).

Šioje bendroje veikloje yra numatyti tam tikri planavimo aspektai bei atsakomybės. Darbuotojas ieško galimybių, mokosi, gilina įgūdžius bei žinias. Organizacija tuo tarpu kuria mechanizmus bei struktūras, atitinkančias darbuotojų karjeros tikslus bei įgūdžius. Organizacija suteikia struktūrą, galimybes, įrankius bei paramą darbuotojui gilinant įgūdžius, o darbuotojai turi atsakomybę planuoti savo karjerą pasinaudojant organizacijos suteiktais įrankiais bei galimybėmis (Gyansah, Guantai 2018 p. 40-41). Darbuotojai, siejantys savo karjerą su tam tikra organizacija yra labiau suinteresuoti jos sėkme. Todėl šioje situacijoje naudą pasiekia ir darbuotojas ir organizacija (Stancikienė, 2009 p. 110).

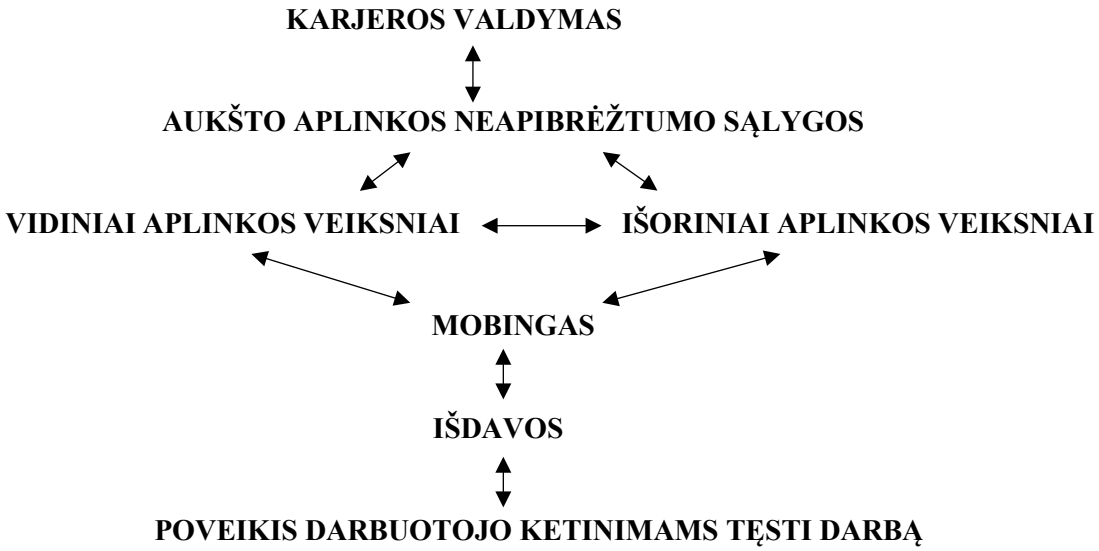
Pasak Stancikienės (2009), efektyviai funkcionuojančios organizacijos rūpinasi savo darbuotojais bei jų karjera. „Jeigu organizacijoje yra sudaryta galimybė sėkmingai adaptuotis, kilti karjeros laiptais, mokytis bei tobulėti, darbuotojas bus suinteresuotas dirbti produktyviai ir likti joje (Vidrinskaitė, 2020 p. 502). Taigi organizacijos turėtų ieškoti būdų padėti darbuotojams, juos įtraukti bei sudaryti sąlygas kilti karjeros laiptais. Organizacijos per karjeros valdymo sistemas gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų karjeros valdymo (Raudeliūnas, Valickas, 2018 p. 299)

1.2 Karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų sąsaja

Literatūros analizė atskleidė, kad aplinkos neapibrėžtumo veiksniai turi įtakos visuomenei, organizacijoms, darbuotojams ir jų karjeros valdymui organizacijose. Kalbant apie neapibrėžtumą, yra minimas rinkos dinamiškumas, konkurencija, augantis pokyčių tempas, technologijų vystymasis, organizacijos lankstumas, bendradarbiavimas bei komunikacija (Vveinhardt 2017 p. 149). Šie veiksniai yra svarbūs ne tik darbuotojo psichologinei sveikatai, tačiau ir pasiekimams bei karjerai organizacijoje (Hyo Sun Jung, Yoon Sik Jung, Hye Hyun Yoon, 2021 p.1-3).

Netikėtai pasaulyje išplitusi Covid-19 pandemija dar labiau sustiprino organizacinį neapibrėžtumą. Neapibrėžtumas skatina darbuotojus įsitraukti į žalingą elgesį per neigiamą psichologinį atsaką – mobingą. Mobingas neigiamai paveikia tiek darbuotoją, tiek pačią organizaciją. Mobingo pasekmės organizacijai gali būti įvairios, tačiau labiausiai nukenčia žmogiškieji ištekliai, nes mobingo aukos palieka organizacijas. Vidinių ir išorinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių visuma paveikia darbuotojo motyvaciją, asmeninius rezultatus, silpnina organizacinio įsipareigojimo jausmą bei skatina nebepasitikėti organizacija. Tai skatina darbuotoją keiti darbovietę (Yilmaz, 2021, p. 631). Galime teigti, kad karjeros valdymo bei vidinių ir išorinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių ir jų tarpusavio sąsaja yra stipri (4 pav.).

4 paveikslas. **Karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų sąsaja.**



Šaltinis: Sudaryta autorės.

II. ORGANIZACIJŲ APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO TEORINIAI ASPEKTAI IR CHARAKTERINGI PAVYZDŽIAI

Neapibrėžtumas suprantamas kaip apibrėžtumo stoka. „Neapibrėžtumų valdymas - įvairių rizikos ir neapibrėžtumo šaltinių valdymas, kuris leidžia apibrėžti rizikas, grėsmes, galimybes bei jų valdymo būdus“ (Miglinauskas, 2010 p.13). Priimdamos sprendimus organizacijos atsižvelgia į organizacinę aplinką – tai yra į įvairius išorinius veiksnius. Išoriniais veiksniai, tokie kaip globalizacija, vis didėjanti konkurencija, technologijų plėtra bei spartus vystymasis įvairiose srityse. Visi šie veiksniai organizacijoms sukelia neapibrėžtumo jausmą (Pires, Alves, 2022 p. 3).

Pasak Vveinhardt (2017), neapibrėžtumas itin plati sąvoka. Augantis dinamiškumas, nuolat vykstantys nenumatyti pokyčiai bei išaugusi konkurencija reikalauja daugiau intelektinių žinių bei resursų. Vykstantys pokyčiai skatina organizacijas susitelkti, tačiau iššaukia ir neigiamus neapibrėžtumo sąlygų veiksnius. Organizacijos vis dar nepakankamai įvertina tokių veiksnių poveikį darbuotojams bei jų karjerai. Neapibrėžtumas organizacijoje tampa streso šaltiniu ir neigiamai veikia horizontalius ir vertikalius darbuotojų sąntykius. Tarpusavio santykių sunkumai organizacijoje formuoja neigiamą klimatą bei griauna procesų funkcionavimą. Šiame kontekste iškyla mobingo, kaip nepakankamai išnagrinėto neigiamo organizacinio veiksnio tema. “Neapibrėžtumas gali tapti reikšminga sąlyga, sukeliančia trintį tarp darbuotojų ir didinančia asocialaus tarpasmeninio konfliktiškumo lygį, kuris vienaip ar kitaip paveikia grupės ar organizacijos psichologinį klimatą“ (Vveinhardt, 2017 p. 149).

Vveinhardt (2017) išskiria aštuonias dimensijas, kurios turi sąsajas su neapibrėžtumu:

1. Saugumas ir neapibrėžtumas
2. Kūrybiškumas ir iniciatyva
3. Komunikacija ir informacijos sklaida
4. Kontrolė
5. Santykiai su vadovais
6. Darbuotojų tarpusavio santykiai
7. Santykių funkcionalumas ir konfliktai
8. Patyčios ir mobingas

Kalbėdami apie organizacijų neapibrėžtumą Jucevičius, Bakanauskienė, Brasaitė ir kt. (2017) išskiria aplinkos dinamiškumo ir aplinkos kompleksiškumo sąvokų svarbą. Jie teigia, kad kuo dinamiškumo parametrų sparta organizacijoje yra didesnė, tuo organizacinė aplinka yra neapibrėžtesnė ir ją sunkiau prognozuoti. Tokiose organizacinėse aplinkose, kuriose labai sparčiai vyksta technologijų kaita, vartotojų

nepastovumas bei auganti konkurencija, neapibrėžtumo laipsnis yra labai aukštas. Kita sąvoka - aplinkos kompleksiškumas, parodo kiek organizacijoms įtaką darantys veiksniai yra žinomi, ištirti ir numatomi. Kompleksiškos aplinkos pasižymi dalyvių, jų nuomonių bei vertybių skirtumais, sparčiai kuriamomis ir įgyvendinamomis naujovėmis ir inovacijomis. „Aplinkos neapibrėžtumą gąlima traktuoti kaip šių dviejų dimensijų-dinamiškumo ir kompleksiškumo derinį. Aukščiausias aplinkos neapibrėžtumo laipsnis būna tada, kai aplinka ne tik sparčiai kinta bet ir susideda iš daug skirtingų kintamųjų su neaiškiais tarpusavio ryšiais (Jucevičius, Bakanauskienė, Brasaitė ir kt. 2017 p. 18).

Neapibrėžtumas daro labai didelę įtaką organizacijos veiklai ir patiems darbuotojams. COVID-19 pandemija pakeitė veiklos pobūdį ir tvarką, pasikeitė darbo sąlygos bei komunikacijos būdai. Darbui persikėlus į nuotolį, išsiderino visa darbo aplinka. Komunikacija organizacijoje užima svarbią vietą ir įtakoja psichinę ir fizinę darbuotojo savijautą. Esant aukštoms neapibrėžtumo sąlygoms, vykstant dinamiškiems pokyčiams organizacijos turėtų aiškiai iškomunikuoti pokyčius, viziją bei motyvuoti darbuotojus. Vykstant tokiems pokyčiams būtina iškomunikuoti, kad tokie pokyčiai yra nenumatyti iš anksto. Neapibrėžtumą organizacijoje dar labiau skatina ir nepakankama informacija apie situaciją už organizacijos ribų (Ramašauskienė, 2022, p. 71). “Socialinės informacijos stoka, ekonominiai sunkumai sąlygoja stresą. Tai lemia arba apatiją arba perfekcionizmą darbo vietoje. Abiejų atvejų pasekmės: klaidos, nuostoliai, nusivylimas, perdegimas arba depresija” (Ramašauskienė, 2022, p. 71) (5 pav.).

5 paveikslas.**Aplinkos neapibrėžtumo dimensijos: kompleksiškumas, dinamiškumas ir informacijos poreikis.**

KOMPLEKSIŠKUMAS	**APLINKOS POKYČIŲ GREITIS**	
	Mažas	**Didelis**
	Mažas neapibrėžtumas Reikalinga informacija žinoma ir prieinama.	**Vidutinis neapibrėžtumas** Nuolatinis naujos informacijos poreikis.
	Vidutinis neapibrėžtumas Persisotinimas informacija.	**Didelis neapibrėžtumas** Nežinoma kokia informacija būtų reikalinga.

Šaltinis: Jucevičius, Bakanauskienė, Brasaitė ir kt. (2017 p. 19) pagal Duncan (1972) ir Hatch ir kt. (2006).

Esant skirtingam kompleksiškumui ir aplinkos pokyčių greičiui, skiriasi ir neapibrėžtumo lygis. Kiekvienu atveju iššūkiai yra skirtingi. Matomas ryšys ir sąveika tarp kompleksiškumo, aplinkos pokyčių greičio ir turimos informacijos. Kuo daugiau organizacija turi reikiamos informacijos, tuo neapibrėžtumo lygis mažesnis. Taigi informacija šiuo atveju atlieka labai svarbų vaidmenį. Aplinkos veiksniai ir prisitaikymas prie jų labai svarbus kiekvienam individui. Sugebėjimas tinkamai prisitaikyti prie aplinkos lemia gebėjimą

sau atstovauti. Asmuo atsižvelgdamas į aplinkos veiksnius, planuoja ir reguliuoja savo veiksmus ir planus. Žmogus stebi aplinką, ieško naujų galimybių bei įgyja naujų kompetencijų ir gebėjimų (Ramašauskienė, 2022 p.70). Aplinka, kurioje veikia organizacijos, tapo kompleksiškesnė, sunkiau nuspėjama ir įmonių vadovams kasdien kyla naujų iššūkių. Įmonių vadovai turi išmokti priimti tinkamus sprendimus tokioje aplinkoje. Covid-19 pandemijos metu organizacijų vadovai susidūrė su dar didesniu aplinkos neapibrėžtumu, informacinių srautų patikimumo problema, ekonomikos nestabilumu ir finansiniais iššūkiais. Sprendimų priėmimas tokioje aplinkoje, kai neturima pakankamai informacijos ir nėra aiškių atsakymų į daugeliui rūpimus klausimus, labai sudėtingas. (Pires, Alves, 2022 p. 1).

Neapibrėžtumų kontekste iškyla ir socialinės sistemos sąvokos svarba. Visuotinė lietuvių enciklopedija pateikia, kad pirmasis sistemos sąvoką socialinėje teorijoje pavartojo Parsonas (JAV). Jis socialinę sistemą laikė esant visuma, kuri susideda iš vienas nuo kito priklausančių ryšių. Jo teigimu siekdama funkcionuoti socialinė sistema (ar organizacija) turi gebėti prisitaikyti prie aplinkos, turėti tikslus, reguliuoti narių tarpusavio ryšius bei užtikrinti kultūros modelių palaikymą. Parsono socialinę teoriją toliau plėtojo dabar vienas iš garsiausių XX a. pabaigos sociologų Nikas Luhmann. Niklas Luhmann rėmėsi Čilės neurofiziologo Humberto Maturanos biologine teorija ir George'o Spencerio Brawno operatyvine logika. Luhmann teorija galėjo padėti teoriškai apibūdinti tam tikrų socialinio gyvenimo sričių ryšius ir veiksmus. (Šubrt, 2019 p. 607-609). Visuose Luhmann darbuose atsispindi jo pagrindinės trys teorijos:

1. Sistemų teorija kaip visuomenės teorija;
2. Komunikacijos teorija;
3. Evoliucijos teorija

Pasak Luhmann, socialinės sistemos yra komunikacijos sistemos. Visuomenė, būdama socialine sistema, apima visą bendravimą. Sistema apibrėžia ribą tarp jos pačios ir aplinkos. Jis teigia, kad kiekviena sistema yra savita ir turi tapatybę. Tuo atveju jeigu sistema nesugeba išlaikyti savo tapatybės, ji tiesiog nustoja egzistuoti ir paskęsta aplinkoje. Socialinės sistemos yra savarankiškos sistemos, kurių pagrindas yra bendravimas. Įvairūs įvykiai sudaro ir sujungia sistemas (Luhmann, 2008 p. 131). Salem (2013) analizuodama Luhmann teigia, kad jis nematė ryšio tarp žmonių kaip subjektų ir jų socialinės aplinkos. Psichinės sistemos (žmonės) remiasi mąstymo pagalba, o sistemos komunikacijos. Psichinės sistemos gali būti akyvios ir be bendravimo. Sąmonės sistemų veiklos produktai komunikaciniais elementais tampa tik jiems suteikus atitinkamą formą, tokią kaip žodžiai, vaizdai ar garsai. Visuomenė kuriama socialinių sistemų pagalba. Pabrėžiama sistemų, funcijų modelių, tikslų siekimo, prisitaikymo ir integracijos svarba. Identifikuojamas ryšys tarp žmonių poreikių ir sistemos (Salem, 2013 p. 70-72).

Galima teigti, kad pagal Luhmann socialinės visuomenės sampratą, visuomenė yra sudaryta iš posistemių, kurios yra susijusios viena su kita ir su aplinka. Luhmanno teorijų raktiniu žodžiu galėtume laikyti bendravimo sąvoką. Tarp socialinių sistemų pavyzdžiui organizacijos ir darbuotojo, vyksta sąveika. Sistema iš aplinkos pasiima tik tai kas atitinka jos prasmę ir yra jai svarbu. Sąveikaudamos tarpusavyje sistemos bendrauja ir keičiasi tik joms svarbiais duomenimis. Tokiu principu ir veikia įvairios organizacijų, visuomenės ar tam tikrų visuomenės darinių sistemos.

2.1 Covid-19 pandemija kaip išorinis aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksnys

Aplinkos veiksniai turi įtakos sistemoms ir pokyčiai gali sukelti didelių iššūkių visuomenei, organizacijoms bei darbuotojams. Organizacija yra systema, kuri sąveikauja ir yra veikiama išorinės aplinkos. Vienas iš intensyviausių išorinių veiksnių, kuris netikėtai paveikė visuomenę, organizacijas ir organizacinį karjeros valdymą pastaraisiais metais yra Covid-19 pandemija. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje randame tokį pandemijos paaiškinimą: “pandemija - tai neįprastai didelis užkrečiamosios ligos išplitimas keliose šalyse, žemynuose ar visame pasaulyje.”

2019 m. gruodžio mėnesį buvo pranešta apie neaiškios kilmės pneumonijos protrūkį Uhane, Hubėjaus provincijoje, Kinijoje. Šie protrūkiai buvo susiję su Huanano gėrybių didmenine rinka. Tyrimai parodė, kad tai naujas koronavirusas susijęs su SARS-CoV, todėl pavadintas sunkiu ūminio kvėpavimo sindromo koronavirusu. Šiam pavojingam virusui išplitus pasaulyje ir sukėlus tūkstančius mirčių, pasaulio sveikatos organizacija 2020 metų kovo 12 d. paskelbė pasaulinės pandemijos pradžią. Dėl Covid-19 pasaulis neteko daugybės žmonių gyvybių, susidūrė su begale iššūkių visose gyvenimo srityse, padidėjo skurdas ir nedarbas. Ši pandemija netik privertė dėvėti apsaugines kaukes, laikytis atstumo, nuolat testuotis bet ir kuriam laikui privertė žmones pakeisti savo kasdienius įpročius ir iš nuolatinės darbo vietos persikelti į darbo iš namų režimą (Ciotti, Ciccozzi, Terrinoni, Jiang, Wang, Bernardini, 2020).

COVID-19 pandemija išplito daugelyje šalių ir apėmė visus sektorius: sveikatos, ekonomikos, švietimo, darbo rinkos, technologijų. Bendravimas, darbas bei mokymasis nuotoliniu būdu tapo kasdieniu ir įprastu. „Pasauliui susidūrus su pandemija, ne tik skirtingų ekonominių veiklų sektoriai patyrė neigiamą pandemijos įtaką, bet iš esmės keitėsi darbo, laisvalaikio ir bendravimo įpročiai dėl priverstinių valstybinių ribojimų kontaktiniam darbui, mokymuisi, švietimui ir kitoms sritims“ (Jakštienė, Stanikūnienė, Šteinienė, 2022 p. 60).

Pandemija sukelė nerimo ir nežinomybės jausmą darbuotojams. Vykstant tokiems pokyčiams kyla milžiniškas poveikis įmonėms, ekonomikai bei socialiniams veiksniams (Mikolajczyk, 2020 p. 2-3).

Tarptautinės darbo organizacijos duomenimis (International Labour Organization) Covid-19 krizė sukrėtė ir labai neigiamai paveikė darbo rinką. Daugelis įmonių susidurė su iššūkiais, kurių pasekmė - darbo vietų praradimas. Covid-19 pandemijos metu, Lietuvos ir kitų pasaulio šalių Vyriausybės ėmėsi priemonių suvaldyti pandemijai. 2020 m. vasario 26 d. paskelbus ekstremaliąją padėtį Lietuvoje, įsigaliojo gyventojų judėjimą, viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą, renginius bei koncertus ribojantys nurodymai. Ribojimai privertė daugelį Lietuvos verslo įmonių stabdyti savo veiklą ir mažinti darbuotojų skaičių (Gudelis, 2020 p. 131-146). Pasak Gudelio (2020) daugelio įmonių veiklos sustabdymas ar apribojimas paskatino nedarbo Lietuvoje augimą. Vyriausybei priėmus paramos verslui įstatymą, buvo kompensuojamos prastovos bei remiami verslai tam, kad darbuotojai būtų neatleisti. Visos šios priemonės nors ir prisidėjo prie verslų išlaikymo, tačiau nedarbas karantino metu vistiek išaugo.

Didelis pokyčių tempas, įvykių nenuspėjamumas, šiuolaikinių technologijų plėtra dinamiškai formuoja darbo aplinką, taip pat daro įtaką tobulėjimo tendencijoms. Atsiranda naujų priemonių ir mokymosi poreikis (Mikołajczyk, 2021 p. 1-2). Covid-19 pandemijai prasidėjus, organizacijoms reikėjo prisitaikyti ir pakeisti darbo organizavimo būdus (Morkevičiūtė, Endriulaitienė, 2021, p. 14). Naujosios technologijos tapo svarbia kovos su pandemija priemone, nes sukūrė galimybes dirbti, mokytis bei bendrauti nuotoliniu būdu. Transformacijos procesas apėmė ir organizacijų žmogiškųjų išteklių skyrius, kuriems komunikacija bei mokymų procesų pertvarkymas ir perkėlimas į nuotolinius būdus tapo dideliu iššūkiu. Krizė privertė spręsti daugybę su technologijomis susijusių klausimų bei trikdžių. Organizacijos pradėjo investuoti į technologijas ir priemones reikalingas darbuotojams dirbti bei komunikuoti nuotoliniu būdu (Mikolajczyk, 2020 p. 2 - 4). Darbuotojai buvo pastūmėti pereiti prie nuotolinio darbo modelio, kurio jie anksčiau nėra išbandę.

Remdamiesi šiais staigiais pokyčiais, NUI Galway ir Vakarų plėtros komisija (WDC) Airijoje atliko nacionalinę apklausą, kad surinktų duomenis apie darbuotojų patirtį dirbant nuotoliniu būdu. Šio tyrimo ataskaitoje pateikiamos išvados, naudojantis 7241 įvairių sričių darbuotojų atsakymais. Pagrindinės išvados atskleidė, kad daugiau nei 51 proc. respondentų niekada iki tol nuotoliniu būdu nedirbo. Apklausa parodė, kad nuotolinio darbo metu darbuotojai susidūrė su sunkumais. Pagrindiniais sunkumais įvardinta negalėjimas atsitraukti nuo darbinės veiklos, sudėtingesnis bendravimas bei darbo vietos nepatogumas (McCarthy, Ahearne, Carbonell, Síocháin, Frost, 2020 p. 2-24). Darbo iš namų koncepcija turi nemažai trūkumų, kurie mažina darbuotojų motyvaciją ir neigiamai įtakoja darbuotojų rezultatus. Kalbant apie darbo iš namų koncepcijos trūkumus, įvardijami tokie trukdžiai kaip vaikų priežiūra, namų tvarkymas, maisto gaminimas ar rūpinimasis augintiniais. Dirbant iš namų atsiranda atotrūkis nuo įmonės ir bendradarbių. Toks atsiribojimas ir atotrūkis neskatina bendravimo, prichologinio ryšio su kolegomis ir organizacija, dažnai

atsiranda organizacinio įsipareigojimo trūkumas. Darbas iš namų kelia iššūkių tiek darbuotojams tiek ir pačioms organizacijoms. Darbdaviams daug sunkiau darbuotojus motyvuoti, užtikrinti jų darbo laiką bei kokybę. Norint palaikyti ryšį su darbuotojais, užtikrinti jų darbo patikimumą bei atskaitomybę, reikia įdėti nemažai pastangų. Labai dažnai nepaisant didelių pastangų, darbuotojų produktyvumas ir motyvacija labai sumažėja (Kaushik, Guleria, 2020 p. 13-14). Nors technologijos labai pažengusios, darbas iš namų organizacijoms sukėlė didelių iššūkių. Organizacijos turėjo operatyviai perkelti visus susitikimus į virtualią erdvę, suderinti organizacijos veiklas taip, kad jos galėtų funkcionuoti ir dirbant nuotoliniu būdu. Žmogiškųjų išteklių skyriai susidūrė su darbo ir procesų aprašymų bei funkcijų apibrėžimų pakeitimais, darbuotojų perkvalifikavimu arba paruošimu dirbti nuotoliu. Žmogiškųjų išteklių skyrius iš naujo turėjo pergalvoti talentų ir įgūdžių užtikrinimo strategijas (Kaushik, Guleria, 2020 p. 13).

Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021) kalbėdamos apie darbo iš namų trūkumus pandemijos metu, pamini tokią sąvoką kaip „darboholizmas“. Nors darbas iš namų turi pliusų, kadangi žmonės turi galimybę susidėlioti ir pasiskirstyti darbo laiką, turi ir daug minusų. Vienas iš minusų yra tas, kad į puikius rezultatus ir perfekcionizmą linkę darbuotojai, laiką išdėstys tik darbui. Tokie darbuotojai sąmoningai pasirinks dirbti viršvalandžius, nepaliekant pakankamai laiko poilsiui bei asmeniniam gyvenimui. Tokiais atvejais sutrinka asmenio ir profesinio gyvenimo balansas. „Organizacijos biure atliekamas darbas veikia priešingai. Darbą asmuo pasąmoningai ima sieti su darboviete, o laisvalaikį – su namų aplinka“ (Morkevičiūtė, Endriulaitienė 2021,p. 15).

Pasak Kalkytės ir Nakrošiaus (2021), nors pandemijos pradžioje buvo tikimasi, kad pandemija greitai pasibaigs ir viskas bus kaip buvę, šį tikėjimą greitai pakeitė mąstymas, kad tai “naujoji realybė” ir mes turime prisitaikyti prie jos. Ši pandemija labai arba netgi visiškai pakeitė daugelio įmonių darbo specifiką, privertė prisitaikyti prie aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų. Net ir pasibaigus pandemijai daugelis pokyčių išliks ilgam arba visam laikui (Adomavičius, 2020). Organizacijose atsirado ir hibridinio darbo galimybė. Darbuotojas pasirinkęs hibridinio darbo pobūdį, gali dirbti ir nuotoliu ir biure.

Pandemijos pavyzdys skatina atkreipti dėmesį ir į nuolatinį tobulėjimą visose, o ypač technologijų srityse. Organizacijas skatina investuoti ne tik į žmogiškuosius išteklius, bet ir į pasiruošimą valdyti ekstremalias situacijas. Tam reikalinga tinkama įranga, darbuotojų paruošimas ir apmokymas dirbti su naujausiomis technologijomis (Shouvik, Manish, 2021, p.66). „Darbas iš namų – tai koncepcija, kuri nuo šiol bus nuolatinė verslo pasaulio dalis. Pandemijos situacija parodė, kad darbas iš namų yra veiksmingas procesas, užtkrinantis verslo tęstinumą, tačiau darbas iš namų negali būti laikomas panacėja visoms organizacijos problemoms spręsti“ (Kaushik, Guleria, 2020 p. 17).

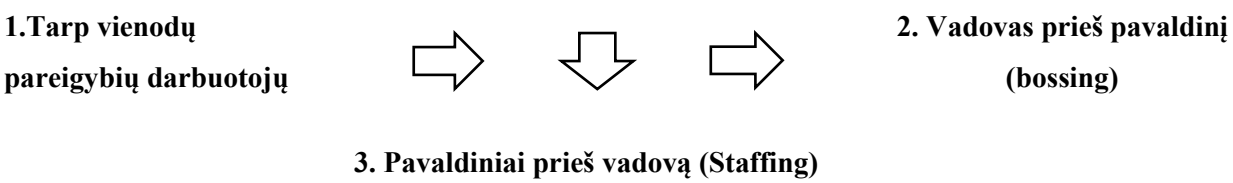
2.2 Mobingo, kaip organizacijos vidinės aplinkos veiksnio, įtaka darbuotojų karjeros valdymui

Mobingas yra vienas iš stipriausių vidinių organizacijos veiksnių, neigiamai paveikiančių tiek darbuotojų karjerą, tiek pačias organizacijas. „Gilinantis tiek į patyčių, tiek į mobingo priežastis išryškėja tam tikras organizacinio neapibrėžtumo faktorius, kuris viena vertus skatina netinkamą elgseną, kita vertus stiprina aukos išgyvenamą neapibrėžtumo jausmą“ (Vveinhardt, 2017 p. 155). Visuotinėje Lietuvių Enciklopedijoje randame tokią sąvoką: „mobingas (angl. mobbing-pulti visa gauja), šeimoje, mokykloje, darbe, kaimynystėje ar internetinėje aplinkoje pasikartojantis psichologiniu teroru, prievarta, bauginimais, priekabėmis grįstas grupės elgesys pavienio asmens atžvilgiu.“ „Mobingo terminą 1958 m. pirmasis pavartojo austrų mokslininkas K. Z. Lorenz“ (Bortnikas , 2017 p. 54). Literatūroje randama, kad mobingas yra suplanuotas ilgalaikis procesas, turintis aiškų tikslą – tam tikrais piktybiniais ir tyčiniais veiksmais priversti tam tikrą darbuotoją ar darbuotojų grupes jausti psichologinę įtampą, pažeminimą ir stresą darbo vietoje. Šio proceso tikslas dažniausiai yra noras, kad engiamas darbuotojas paliktų organizaciją. Mobingą dažniausiai paskatina organizacinė struktūra, procesai, netolygus pareigybių pasiskirstymas, konkurencija tarp darbuotojų, atlygio sistema orientuota į finansinius laimėjimus organizacijoje (Karosaitė M., 2020 p. 207-208). Valdymo struktūra, netinkamas vadovavimas bei prasta žmogiškųjų išteklių praktika gali būti vieni iš pagrindinių mobingo organizacijoje veiksnių (Mujtaba, Senathip, 2020 p.26).

Karosaitė (2020) analizuodama mobingą organizacijose, pateikia “organizacinio cinizmo sąmpratą”. Ši sąvoka apima darbuotojų nepasitikėjimo vadovybe bei bendradarbiais aspektus, tokius kaip apgaudinėjimą, melavimą, vienišumo organizacijoje jausmą. Organizacinis cinizmas gali išsivystyti iš įvairių patirčių, kurias darbuojai darbo vietoje patiria patys arba matant kaip organizacija neetiškai elgiasi su kitais darbuotojais.

Pasak Guobaitės-Kirslienės ir Blažienės (2020) priešiškas elgesys pradžioje gali būti sunkiai identifikuojamas, tačiau laikui bėgant gali tapti labai agresyvia forma. Galios naudojimas, priekabiavimas, bauginimai, patyčios, žeminimai, užgauliojimai, darbui trukdanti kritika bei įvairios persekiojimo formos daro neigiamą įtaką žmogaus dvasiniam, psichologiniam, moraliniam, socialiniam bei fiziniam darbuotojo funkcionavimui. Organizacijose egzistuoja skirtingos mobingo rūšys bei apraiškos. Neigiami veiksmai nėra nukreipti tik prieš vieną grupę darbuotojų, tai gali vykti tarp vienodas pareigybes turinčių darbuotojų, neigiami veiksmai gali būti iš vadovų prieš savo pavaldinius ar pavaldinių prieš vadovą. Literatūroje minimi ir mišrūs atvejai kai mobingas vyksta tarp darbuotojų ir vadovybės. Visuomenėje pastaruoju metu didžiausią atgarsį sukėlusios naujienos, kai vadovai naudodamiesi savo pranašumu skriaudžia savo auką iki tol kol ji palieką organizaciją arba netgi pasitraukia iš gyvenimo (6 pav.).

6 paveikslas. **Mobingo organizacijoje rūšys.**



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Vveinhardt , (2009; 2015, 2018).; Nekoranec, Kmošena (2015)

Mobingas organizacijose pasireiškia tam tikrais etapais. Mobingo proceso pradžia apsibrėžia darbuotojo tobulėjimo prevencija ir komunikacijos apribojimu. Toliau pastebimas tam tikrų ryšių apribojimas, reputacijos ir pasiekimų sumenkinimas. Galiausiai auka puolama ir tai paveikia asmeninį, darbinį ir sveikatos sektorius (Yilmaz, 2021 p. 632).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingo pobūdžio organizacijose, susiduriama su skirtingo paplitimo lygiu. Nagrinėjamas ypač didelis patyčių ir neigiamo elgesio paplitimas viešosiose įstaigose, tokiose kaip ligoninės, švietimo įstaigos ar sporto organizacijos. Bortnikas (2017, p. 57) teigia, kad daugiau darbuotojų turinčios šiuolaikinės organizacijos dažniau susiduria su patyčiomis organizacijos viduje. Didelėse organizacijose mobingas paplinta labiau, nes čia yra daugiau galimybių susikurti grupelėms neetiškai besielgiančių žmonių. Serhat (2021 p.291-292) analizuoja veiksnius, kurie atskiria mobingo kamuojamą organizaciją nuo "sveikos" darbo aplinkos. Sveikos ir mobingo veikiamos aplinkos požymiai pateikiami apačioje esančioje lentelėje (8 lentelė).

8 lentelė. **Skirtumas tarp sveikos ir mobingo paveiktos aplinkos organizacijoje.**

Sveikos darbo aplinkos požymiai	**Mobingo veikiamos aplinkos požymiai**
Pareigos ir pozijų aprašymai labai aiškūs.	Neaiškios pareigos ir jų aprašymai.
Vyrauja bendradarbiavimo kultūra.	Vyrauja nebendradarbiavimo kultūra.
Tikslai yra bendri ir jais dalijamasi.	Neaiškūs tikslai.
Atviras bendravimas ir komunikacija organizacijoje.	Bendravimas neaiškus, uždaras.
Tinkama organizacinė struktūra.	Organizacinė struktūra turi trūkumų.
Organizacijoje kartais atsiranda konfliktų ir trinties atvejų.	Pastebimas ilgalaikis neetiškas elgesys.
Organizacijos strategijos aiškios ir atviros.	Neaiškios ir beprasmės strategijos.
Konfliktai, diskusijos ir argumentai yra sveikintini.	Konfliktų egzistavimas neigiamas ir slepiamas.
Bendravimas yra tiesioginis.	Vyrauja netiesioginis bendravimas.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Serhat 2021, p.292.

Mobingo veiksmus dažnai būna sunku atpažinti ir įvardinti, tačiau yra labai aiškūs, pastebimi skirtumai tarp sveiką darbo aplinką turinčios ir mobingo veikiamos organizacijos. Sveika organizacinė aplinka pasižymi tinkama organizacine struktūra, aiškiais tinklais, vertybėmis, vaidmenimis ir pozicijų aprašymais. Tokiose organizacijose vyrauja bendradarbiavimo, atviro bendravimo, tiesioginio bendravimo kultūra ir nuomonės raiška yra sveikintina.

Mobingas paveikia ne tik pačią auką-darbuotoją, tačiau ir organizaciją bei sutrigdo jos veiklą. Pateiktoje lentelėje matome galimus rizikos veiksnius (9 lentelė).

9 lentelė. **Patyčių rizikos veiksniai organizacijoje.**

Rizikos veiksniai	**Raiška organizacijoje**
Lyderystės stoka; netinkamas vadovavimo stilius	Vodovybės žinių apie organizacijoje vykstančias patyčias stoka, netinkamas vadovavimo stilius, lyderystės stoka, tam tikrų neformalių grupių "lyderių" iškilimas organizacijoje.
Užduočių neapibrėžtumas	Darbuotojams pateikiamų užduočių ir pareigybių neapibrėžtumas, piknaudžiavimas skirstant darbines užduotis ir netinkamai vertinant darbuotojus.
Komunikacija	Netinkama komunikacija organizacijoje arba jos stoka, nereagavimas į asmens teisių pažeidimus organizacijoje.
Nepalankus klimatas organizacijoje	Netinkamas ir nesveikas organizacinis klimatas, aukštas konfliktiškumo lygis, išvešėjusi konkurencija, bendradarbiavimo tarp kolegų nebuvimas.

Šaltinis: Sudaryta autorės, pagal Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016., p. 4-5.

Pasak Vveinhardt ir Andriukaitienės (2016), galime išskirti kelis pagrindinius patyčių rizikos veiksnius organizacijoje. Tai Lyderystės stoka ir netinkamas vadovavimo stilius, užduočių neapibrėžtumas, netinkama komunikacija ir nepalankus klimatas oganizacijoje.

Serhat (2021 p. 292) mini tokias pagrindines organizacines ir administracines mobingo atsiradimo priežastis: "pernelyg didelė hierarchinė struktūra, išlaidų žmogiškiesiems ištekliams mažinimas, netinkama lyderystė ir vadovavimas, neefektyvus personalo atrankos ir įdarbinimo procesas, vidaus komunikacijos nebuvimas, priekabiavimo naudojimas, kaip priemonės užtikrinti drausmę ir efektyvumą".

Geriausias būdas suvaldyti mobingą organizacijose yra neleisti jam atsirasti ir išvešėti. Pasak Vveinhard (2017), palankus organizacijos klimatas, atsidavimas savo darbui, vadovai, besirūpinantys savo darbuotojų orumu bei santykių kokybe, sukuria nepalankias sąlygas vystytis mobingui organizacijoje. Pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (DK. 30 str.) darbuotojas turi teisę būti apsaugotas nuo psichologinio smurto darbo aplinkoje. Lietuvos teisė įpareigoja darbdavius užtikrinti saugią ir orią darbo aplinką (Dr. Guobaitė -Kirslienė, Blažienė, 2020 p. 111-113).

III. DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO AUKŠTO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo "Aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų poveikis karjeros valdymui organizacijose" strategija yra kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo – internetinės anketos pagalba siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojų organizacinis karjeros valdymas yra veikiamas aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksnių.

Parengus anketą, pirmiausia apklausa buvo atlikta su trimis respondentais tam, kad būtų nustatytas anketos klausimų suprantamumas, anketos privalumai bei trūkumai. Apklaustųjų buvo pasiteirauta, kurių klausimų jie nesuprato ir kokie patobulinimai gali būti atlikti. Toks tyrimas sociologijoje vadinamas pilotiniu tyrimu. Pilotinio tyrimo tikslas yra įvertinti taikomo instrumentarijaus tinkamumą ir kokybę (Tidikis, 2003 p. 478).

Tyrimo tikslas yra ištirti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis. Remiantis mokslinės literatūros analize, parengta anketa "Aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų poveikis karjeros valdymui organizacijose". Klausimyno pradžioje pristatoma darbo tema, tyrimą atliekantis asmuo, tyrimo tikslas bei pateikiama klausimyno pildymo instrukcija. Taip pat užtikrinamas apklausiamųjų duomenų saugumas ir anonimiškumas.

Pagal oficialiosios statistikos portalo paskutinius 2021 metų duomenis, Lietuvoje yra 2,801 mln. gyventojų. Iš jų yra 1 mln. 280,2 tūkst. dirbančių žmonių. Tyrimo imtis apskaičiuota Anketa.lt sukurta skaičiuokle. Apskaičiuota tyrimo imtis yra 383 respondentai. Tai yra tiek respondentų reikia apklausti norint, kad rezultatai atspindėtų visų tiriamųjų nuomonę su 0,5% paklaida. Pasirinkta atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas reikalingo požymio paplitimas ir iš jo sprendžiama apie paplitimą visoje generalinėje aibėje.

Pagrindinis apklaustųjų kriterijus – pilnamečiai, dirbantys asmenys. Tyrimui pasirinkti atsitiktiniai, dirbantys asmenys nuo 18 iki 74 metų amžiaus. Anketa buvo sukurta apklausa.lt svetainėje. Iš viso buvo apklausti 387 respondentai. Asmenys apklausai buvo pasirenkami atsitiktinai, siunčiant anketos nuorodas Linkedin ir kitose svetainėse. Siekiant didesnio respondentų skaičiaus bei atvirumo, buvo pasirinkta anoniminė anketa. Visi respondentai užpildė anketą savanoriškai, niekieno neverčiami ir neįtikinėjami.

Anketa sudaryta iš trijų dalių, kurių kiekviena dalis turi atsakyti į tam tikrus rūpimus klausimus. Pagal tai ir suskirstyti anketos klausimai (10 lentelė).

10 lentelė. **Anketos klausimai ir jų reikšmė tyrimui.**

Anketos dalis	Siekiama išsiaiškinti informacija
Asmeninė informacija	Pirma dalimi siekiama išsiaiškinti demografinius apklaustųjų duomenis: amžių, lytį,išsilavinimą, darbo trukmę darbartinėje organizacijoje, darbo sektorių bei darbo organizavimo būdą.
Karjeros valdymas	Antroje dalyje pateikiamais klausimais siekiama išsiaškinti darbuotojų pasitenkinimą karjera organizacijoje.
Aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų poveikis darbuotojų karjeros valdymui	Trečioje anketos dalyje pateikiamais klausimais siekiama išsiaiškinti kokie aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksniai labiausiai paveikė darbuotojų karjeros valdymą organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimas suskirstytas į 7 etapus:

1. Tyrimo tikslo nustatymas
2. Tyrimo metodo parinkimas
3. Kiekybinio tyrimo anketos sudarymas
4. Tyrimo imties nustatymas
5. Apklausos atlikimas ir duomenų surinkimas
6. Duomenų apdorojimas su SPSS sistema
7. Duomenų analizės ir rezultatų pateikimas

Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas. Normalumo prielaidos kintamiesiems netenkinamos, todėl buvo naudojami neparametriniai testai.

Naudoti šie duomenų analizės būdai:

- ✓ **Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos siekiant pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymus. Nominalūs kintamieji pateikti procentais ir dažniais. Iš duomenų padėties charakteristikų naudotas vidurkis (M).
- ✓ **Lyginimai tarp populiacijos grupių (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, χ^2 testai, Z testai).** Metodas naudotas ieškant rankinių kintamųjų skirtumų tarp dviejų populiacijos grupių (Mann-Whitney) arba daugiau nei dviejų grupių (Kruskal-Wallis). Kokybinių požymių statistinis ryšys vertintas χ^2 testais ir poriniais Z testai su Benferoni korekcija.
- ✓ **Statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman).** Spearman koreliacija buvo naudota nustatyti ryšį tarp ranginių, kiekybinių vertinimų ir demografinių veiksnių. Statistiškai patikima laikoma, kai $p < 0,05$. Ryšio stiprumo interpretavimui buvo pasitelkti 11 lentelės įverčiai (Janilionis, 2008).

11 lentelė. **Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė**

Ryšio stiprumas	Koreliacijos koeficiento reikšmė
Labai stiprus ryšys	- 1 ir + 1
Stiprus ryšys	nuo - 1 iki - 0,7 ir nuo 0,7 iki 1
Vidutinis ryšys	nuo - 0,7 iki - 0,5 ir nuo 0,5 iki 0,7
Silpnas ryšys	nuo - 0,5 iki - 0,2 ir nuo 0,2 iki 0,5
Labai silpnas ryšys	nuo - 0,2 iki 0 ir nuo 0 iki 0,2
Nėra ryšio	0

Šaltinis: Janilionis, 2008.

3.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Demografinė statistika

Tyrime dalyvavo 387 darbuotojai. Didžioji dalis 70,5 proc. (n=273) buvo moterys ir 29,5 proc. (n=114) sudarė vyrai. Apie 14 proc. (n=54) tyrime dalyvavo 18-25 m. amžiaus tiriamieji, 64,6 proc. (n=250) buvo 26-40 m., 20,9 proc. (n=81) buvo 41-64 m., o 0,5 proc. (n=2) buvo vyresni nei 65 m. amžiaus tiriamieji.

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 7,8 proc. (n=30) turėjo koleginį, 1,3 proc. (n=5) aukštesnįjį, o 1,8 proc. (n=7) vidurinį išsilavinimą. Žvelgiant pagal darbinę patirtį tiek esamoje organizacijoje, tiek pagal bendrą darbo patirtį, tiriamieji pasiskirstė nevienodai. Apie 46,5 proc. (n=180) sudarė tiriamieji, kurie turėjo daugiau nei 5 metų darbo patirtį organizacijoje ir 43,2 proc. (n=167) turintys daugiau nei 10 m. bendrą darbo patirtį. Rezultatai pateikti 12-oje lentelėje.

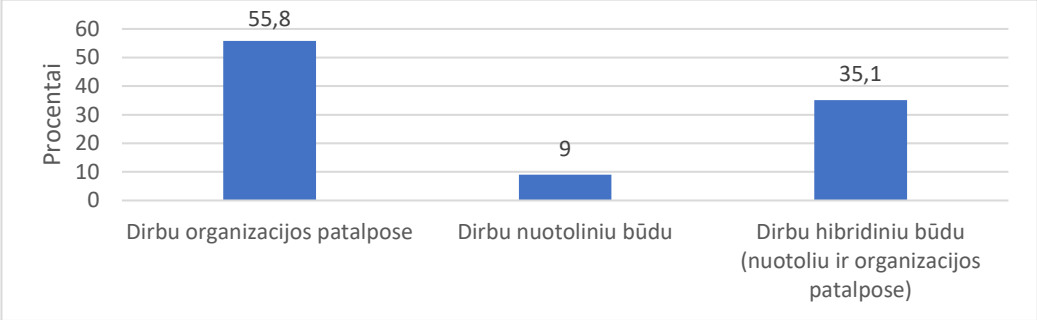
12 lentelė. **Tiriamųjų demografinė statistika.**

Demografiniai veiksniai		N	Procentai
Lytis	Vyrai	114	29,5
	Moterys	273	70,5
Amžius	18-25 m.	54	14
	24-40 m.	250	64,6
	41-64 m.	81	20,9
	65 m. ir daugiau	2	0,5
Išsilavinimas	Vidurinis	7	1,8
	Aukštesnysis	5	1,3
	Aukštasis koleginis	30	7,8
	Aukštasis universitetinis	345	89,1
	Iki 1 m.	68	17,6

Darbo trukmė organizacijoje	Daugiau nei 1 m.	30	7,8
	Daugiau nei 2 m.	83	21,4
	Daugiau nei 5 m.	180	46,5
	Daugiau nei 10 m.	26	6,7
Bendra darbinė patirtis	Iki 1 m.	1	0,3
	Daugiau nei 1 m.	2	0,5
	Daugiau nei 2 m.	49	12,7
	Daugiau nei 5 m.	94	24,3
	Daugiau nei 10 m.	167	43,2
	20 m. ir daugiau	74	19,1

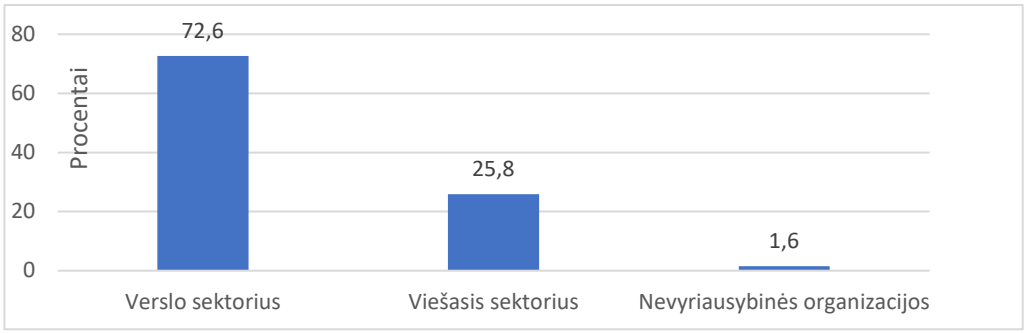
Daugiau nei pusė 55,8 proc. (n=216) tiriamųjų nurodė (žr. 7-tą paveikslą), kad jie dirba organizacijos patalpose, tik 9 proc. (n=35) dirba nuotoliniu būdu, o 35,1 proc. (n=136) tiriamųjų dirba hibridiniu būdu (nuotoliniu ir organizacijos patalpose) (7 pav.)

7 paveikslas. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo organizavimo būdą, procentais.**



Taip pat daugiau nei du trečdaliai 72,6 proc. (n=281) tiriamųjų buvo dirbančių verslo sektoriuje, 25,8 proc. (n=100) viešajame sektoriuje, o 1,6 proc. (n=6) buvo dirbančių nevyriausybinėse organizacijose. Rezultatai pateikti 8-tame paveiksle.

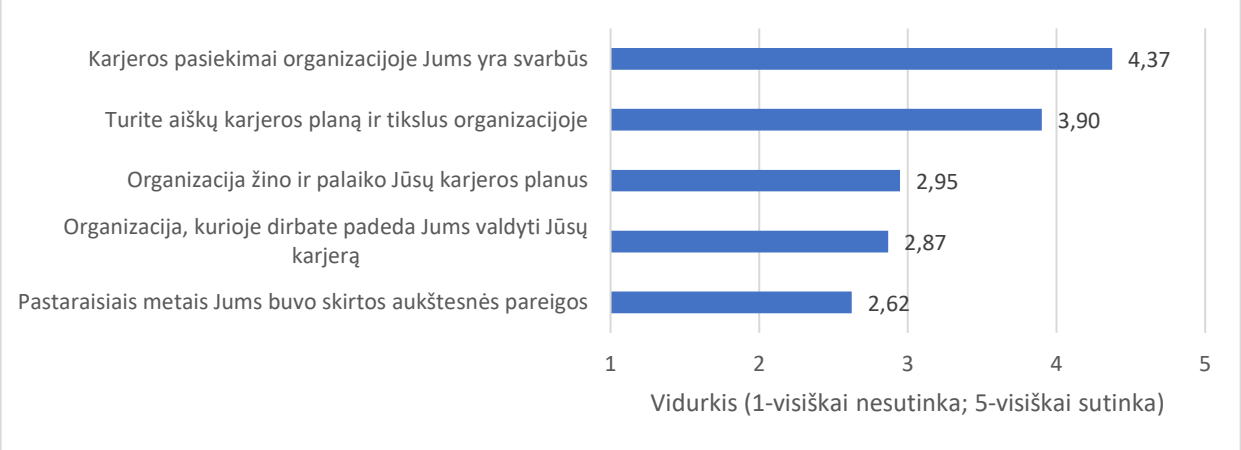
8 paveikslas. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo sektorių, procentais.**



Darbuotojų karjeros valdymas ir planavimas organizacijoje

Tyrimo metu darbuotojams buvo pateikti penki teiginiai, leidžiantys jiems įsivertinti savo karjeros valdymą ir planavimą organizacijoje. Teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skale (1- visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tiriamieji dažniausiai sutinka, kad karjeros pasiekimai organizacijoje jiems yra labai svarbūs (M=4,37) ir tai, jog jie turi aiškų karjeros planą, tikslus organizacijoje (M=3,9). Pasiekimai svarbūs yra 85,5 proc. (n=331) tyrime dalyvavusiems darbuotojams, o aiškų karjeros planą turi 65,9 proc. (n=255) tiriamųjų. Rečiausiai darbuotojai sutinka, kad jiems pastaraisiais metais buvo skirtos aukštesnės pareigos (M=2,62), jog organizacija jiems padeda valdyti jų karjerą (M=2,87) ir tai, kad organizacija žino ir palaiko darbuotojų karjeros planus (M=2,95). Apie 28,9 proc. (n=112) sutinka, kad jiems buvo skirtos aukštesnės pareigos, 32,6 proc. (n=126) sutinka, jog organizacija žino apie jų planus, o 33,1 proc. (n=128) pritaria, kad jiems organizacija padeda valdyti jų karjerą. Galime teigti, kad darbuotojai yra linkę dažniau patys planuoti ir valdyti savo karjerą ir jiems jų pasiekimai yra labai svarbūs, tačiau tik trečdaliui vienokiu ar kitokiu būdu organizacija padeda valdyti, planuoti jų karjerą. Rezultatai pateikti 9-tame paveiksle.

9 paveikslas. **Darbuotojų karjeros valdymas ir planavimas organizacijoje, vidurkiai.**



Siekiant nustatyti darbuotojų karjeros valdymo sąsajas su įvairiais demografiniais veiksniais buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Tyrimu nustatyta (žr. 13-tą lentelę), kad kuo darbuotojų bendra darbinė patirtis yra ilgesnė, tuo jie dažniau sutinka, kad karjeros pasiekimai organizacijoje yra svarbūs ($r=0,192$; $p<0,001$). Taip pat paaiškėjo, kad kuo darbuotojai vyresni ($r=0,203$; $p<0,001$), aukštesnis išsilavinimas ($r=0,112$; $p=0,027$), ilgesnė darbo trukmė organizacijoje ($r=0,249$; $p<0,001$) ar bendra darbinė patirtis ($r=0,312$; $p<0,001$), tuo jie dažniau sutinka, kad turi aiškų karjeros planą ir tikslus organizacijoje. Darbuotojų

karjeros informuotumas ir organizacijos palaikymas yra susijęs su darbuotojų amžiumi ir darbo trukme organizacijoje: kuo amžius (r=0,123; p=0,016) ar darbo trukmė (r=0,110; p=0,030) didesni, tuo dažniau sutinkama, kad organizacija apie jų karjeros planus žino ir juos palaiko. Organizacija dažniau padeda valdyti darbuotojų karjerą vyresniems (r=0,106; p=0,036), turintiems aukštesnį išsilavinimą (r=0,126; p=0,013) ir ilgiau dirbantiems organizacijoje (r=0,139; p=0,006). Rezultatai pateikti 13-toje lentelėje.

13 lentelė. **Darbuotojų karjeros valdymo ir planavimo organizacijoje sąsajos su demografiniais veiksniais.**

Sąsajos		**Amžius**	**Išsilavinimas**	**Darbo stažas organizacijoje**	**Darbinė patirtis**
Karjeros pasiekimai organizacijoje Jums yra svarbūs	r	0,030	0,040	0,046	0,192**
	p	0,557	0,438	0,362	<0,001
Turite aiškų karjeros planą ir tikslus organizacijoje	r	0,203**	0,112*	0,249**	0,312**
	p	<0,001	0,027	<0,001	<0,001
Organizacija žino ir palaiko Jūsų karjeros planus	r	0,123*	0,058	0,110*	0,070
	p	0,016	0,251	0,030	0,169
Pastaraisiais metais Jums buvo skirtos aukštesnės pareigos	r	0,192**	0,122*	0,280**	0,179**
	p	<0,001	0,016	<0,001	<0,001
Organizacija, kurioje dirbate padeda Jums valdyti Jūsų karjerą	r	0,106*	0,126*	0,139**	0,100
	p	0,036	0,013	0,006	0,050

r – Spearman koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * - <0,05, ** - 0,01

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pasiekimai organizacijoje dažniau svarbūs yra moterims (M=4,49), negu vyrams (M=4,11) (U=11962; p<0,001). Taip pat jos dažniau turi aiškų karjeros planą ir tikslus (M=3,97), negu vyrai (M=3,74) (U=13350; p=0,021). Kaip matome iš 14-tos lentelės, nustatyta, kad darbuotojai, dirbantys verslo sektoriuje dažniau sutinka, kad jiems rūpi pasiekimai organizacijoje (U=8140; p<0,001), jie turi tikslų planą (U=9896,5; p<0,001), organizacija tuos planus palaiko (U=11093; p=0,001), padeda jiems valdyti karjerą (U=12040,5; p=,027) ir dažniau kelia pareigose (U=10639,5; p<0,001), negu dirbantys viešajame sektoriuje.

Nustatyta, kad dažniau organizacija žino ir palaiko darbuotojų karjeros planus dirbančių nuotoliniu (M=3,26) ar hibridiniu būdu (M=3,2), negu dirbančių organizacijos patalpose (M=2,74) (H=14,450; p=0,001). Karjeros pasiekimai dažniau svarbesni yra dirbantiems hibridiniu būdu (M=4,5), negu dirbantiems organizacijos patalpose (M=4,28) (H=6,143; p=0,046), bei jiems dažniau organizacija padeda valdyti karjerą (M=3,14), negu dirbantiems organizacijos patalpose (M=2,69) (H=12,254; p=0,002). Taip pat

dirbantiems hibridiniu būdu dažniau buvo pakeltos pareigos (M=2,83), negu dirbantiems organizacijos patalpose (M=2,5) (H=6,421; p=0,040). Rezultatai pateikti 14-toje lentelėje.

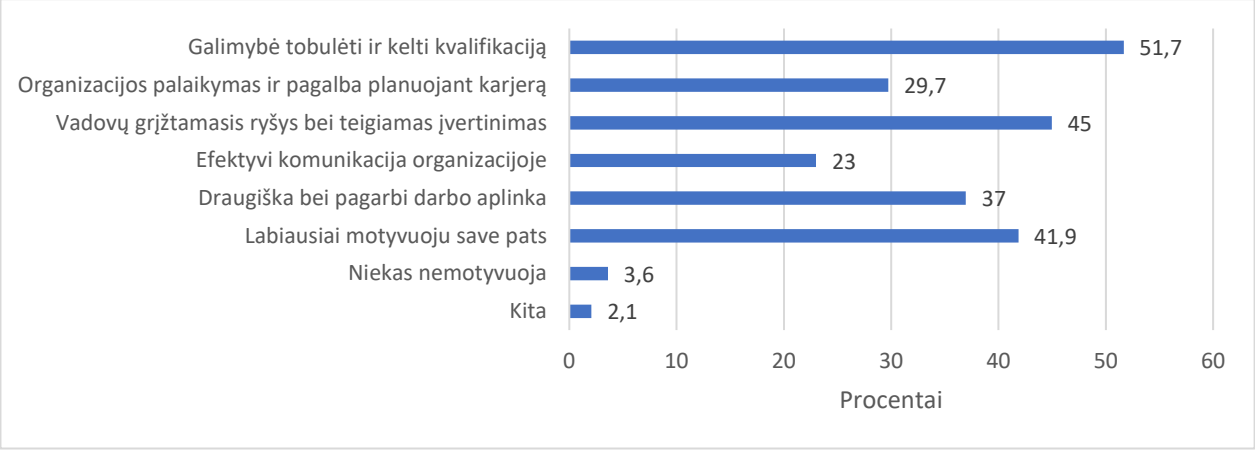
14 lentelė. **Darbuotojų karjeros valdymas ir planavimas organizacijoje atsižvelgiant į darbo sektorių.**

Teiginiai	Verslo sektorius		Viešasis sektorius		p (Mann-Whitney testai)
	Vidurkis	Vid. rangai	Vidurkis	Vid. rangai	
Karjeros pasiekimai organizacijoje Jums yra svarbūs	4,55	212,03	3,9	131,9	<0,001*
Turite aiškų karjeros planą ir tikslus organizacijoje	4,04	205,78	3,55	149,47	<0,001*
Organizacija žino ir palaiko Jūsų karjeros planus	3,07	201,52	2,56	161,43	0,001*
Pastaraisiais metais Jums buvo skirtos aukštesnės pareigos	2,72	198,15	2,32	170,91	0,027*
Organizacija, kurioje dirbate padeda valdyti Jūsų karjerą	3,01	203,14	2,45	156,9	<0,001*

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 10-tą paveikslą), kad darbuotojus dažniausiai motyvuoja ir skatina siekti karjeros organizacijoje: galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją (51,7 proc.; n=200), vadovų grįžtamasis ryšys ir teigiamas įvertinimas (45 proc. proc.; n=174), patys darbuotojai (41,9 proc.; n=162) ir draugiška, pagarbi darbo aplinka (37 proc. proc.; n=143). Taip pat 29,7 proc. (n=115) darbuotojų skatina organizacijos palaikymas, pagalba planuojant karjerą, o 23 proc. (n=89) skatina efektyvi komunikacija organizacijoje. Tik 3,6 proc. (n=14) nurodė, kad jų niekas nemotyvuoja, o likusieji (2,1 proc.) nurodė, kad juos motyvuoja atlygis, šeima ar didesnė atsakomybė.

10 paveikslas. **Darbuotojų motyvaciniai veiksniai skatinantys siekti karjeros organizacijoje,procentais.**



Nustatyta, kad moterims (50,9 proc.) labiau svarbu yra vadovų grįžtamasis ryšys, įvertinimas, negu vyrams (30,7 proc.) (χ^2=13,279; df=1; p<0,001), bei draugiška aplinka (40,3 proc.), negu vyrams (28,9 proc.) (χ^2=4,443; df=1; p=0,038). Taip pat (žr.15-tą lentelę) dirbantiems hibridiniu būdu (62,5 proc.) yra svarbiau tobulėti ir kelti kvalifikaciją, negu dirbantiems organizacijos patalpose (45,4 proc.) ar nuotoliniu (48,6 proc.) (χ^2=9,955; df=2; p=0,007), bei jiems svarbiau vadovų grįžtamasis ryšys (55,1 proc.), negu dirbantiems organizacijos patalpose (38,4 proc.) ar nuotoliniu (45,7 proc.) (χ^2=9,438; df=2; p=0,009). Draugiška aplinka taip pat dažniau skatina dirbančius hibridiniu būdu (45,6 proc.), negu dirbančius vietoje (31,9 proc.) ar nuotoliu (34,3 proc.) (χ^2=6,786; df=2; p=0,034).

Atsižvelgiant į darbo sektorių pastebėta, kad labiau vadovų grįžtamasis ryšys motyvuoja dirbančius verslo sektoriuje (49,8 proc.), negu viešajame (31 proc.) (χ^2=10,562; df=1; p=0,002). Rezultatai pateikti 15-toje lentelėje.

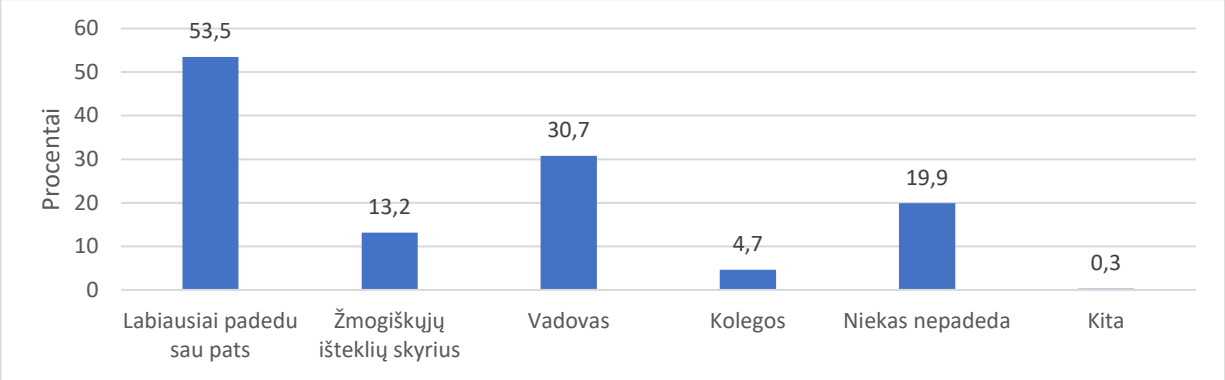
15 lentelė. **Darbuotojų motyvaciniai veiksniai skatinantys siekti karjeros organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdas, proc. (n)**

Veiksniai	Darbo organizavimo būdas			p (χ^2 testai)
	Organizacijos patalpose	Nuotolinis	Hibridinis	
Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją	45,4 (98)	48,6 (17)	62,5 (85)	0,007*
Organizacijos palaikymas ir pagalba planuojant karjerą	26,9 (58)	37,1 (13)	32,4 (44)	0,329
Vadovų grįžtamasis ryšys, teigiamas įvertinimas	61,6 (133)	54,3 (19)	44,9 (61)	0,009*
Efektyvi komunikacija organizacijoje	22,2 (48)	14,3 (5)	26,5 (36)	0,287
Draugiška bei pagarbi darbo aplinka	31,9 (69)	34,3 (12)	45,6 (62)	0,034*
Labiausiai motyvuoju save pats	45,4 (98)	42,9 (15)	36 (49)	0,222
Niekas nemotyvuoja	4,2 (9)	11,4 (4)	0,7 (1)	0,008*
Kita	1,4 (3)	-	3,7 (5)	0,227

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad planuojant karjerą organizacijoje darbuotojai labiausiai padeda sau patys (53,5 proc.; n=207) ir vadovai (30,7 proc.; n=119). Tik 13,2 proc. (n=51) tiriamųjų nurodė, kad jiems padeda žmogiškųjų išteklių skyrius, o 4,7 proc. (n=18) padeda jų kolegos. Rezultatai pateikti 11-tame paveiksle.

11 paveikslas. **Darbuotojų pagalbos subjektai planuojant karjerą organizacijoje, procentais**



Nustatyta, kad moterims (37,7 proc.) dažniau, negu vyrams (14 proc.) karjeros siekti padeda vadovas (χ^2=21,202; df=1; p<0,001), bei kolegos (atitinkamai 6,2 proc. ir 0,9 proc.) (χ^2=5,190; df=1; p=0,030). Tačiau dažniau vyrai (30,7 proc.) nurodė, kad jų karjeros siekimui niekas nepadeda, negu moterys (15,4 proc.) (χ^2=11,838; df=1; p=0,001).

Nustatyta, kad dažniau (25,9 proc.) dirbantys organizacijos patalpose mano, kad jiems karjeros planavime niekas nepadeda, negu dirbantys nuotoliu (17,4 proc.) ar hibridiniu būdu (11 proc.) (χ^2=11,803; df=2; p=0,003). Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 16-tą lentelę), kad dirbantiems verslo sektoriuje (16 proc.) dažniau karjerą planuoti padeda žmogiškųjų išteklių skyrius, negu dirbantiems viešajame (6 proc.) (χ^2=6,379; df=1; p=0,010), bei vadovas (atitinkamai 38,1 proc. ir 10 proc.) (χ^2=27,326; df=1; p<0,001). Tačiau viešajame sektoriuje dažiau padeda kolegos (9 proc.), negu verslo sektoriuje (2,8 proc.) (χ^2=6,550; df=1; p=0,020). Taip pat jie dažniau mano, kad jiems niekas nepadeda (28 proc.), negu dirbantys verslo sektoriuje (16,7 proc.) (χ^2=5,929; df=1; p=0,019). Rezultatai pateikti 16-toje lentelėje.

16 lentelė. **Darbuotojų pagalbos subjektai planuojant karjerą organizacijoje, atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n)**

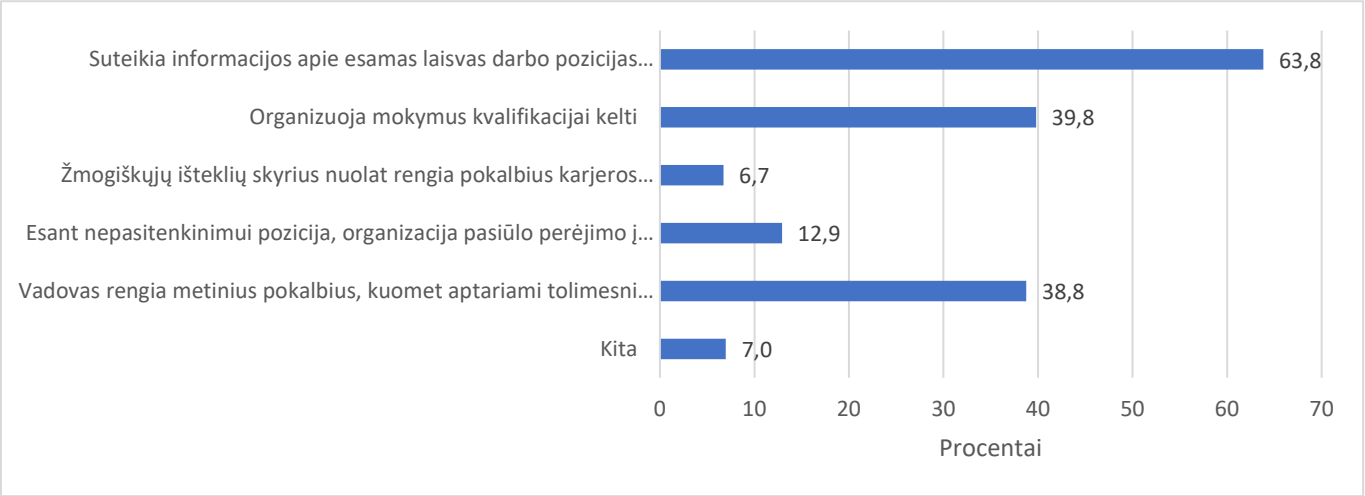
Pagalba	Darbo sektorius		p (χ^2 testai)
	Verslo	Viešasis	
Labiausiai padedu sau pats	50,9 (143)	62 (62)	0,062
Žmogiškųjų išteklių skyrius	16 (45)	6 (6)	0,010*
Vadovas	38,1 (107)	10 (10)	<0,001*
Kolegos	2,8 (8)	9 (9)	0,020*
Niekas nepadeda	16,7 (47)	28 (28)	0,019*
Kita	-	1 (1)	0,262

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Beveik du trečdaliai (63,8 proc.; n=247) darbuotojų nurodė (žr. 12-tą paveikslą), kad organizacija jiems suteikia informacijos apie esamas laisvas darbo pozicijas organizacijoje. Trečdalis tiriamųjų nurodė,

kad jiems yra organizuojami mokymai kvalifikacijai kelti (39,8 proc. n=154), bei vadovas rengia metinius pokalbius, kuomet aptariami tolimesni karjeros planai, pateikiami pasiūlymai (38,8 proc.; n=150). Tik 12,9 proc. (n=50) darbuotojų nurodė, jog esant nepasitenkinimui pozicija, organizacija pasiūlo perėjimo į kitus skyrius ar persikvalifikavimo galimybes. Apie 6,7 proc. (n=26) nurodė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat rengia pokalbius karjeros organizacijoje klausimais, o 7 proc. (n=27) darbuotojų organizacija padeda kitokiais būdais (rengiami ketvirčio pokalbiai, siūloma prisiimti skirtingų atsakomybių).

12 paveikslas. **Organizacijos pagalba valdant darbuotojų karjerą, procentais.**



Nustatyta (žr. 17-tą lentelę), kad moterims dažniau žmogiškųjų išteklių skyrius rengia pokalbius (9,2 proc.), negu vyrams (0,9 proc.) (χ^2=8,798; df=1; p=0,001) ir dažniau organizacija pasiūlo perėjimo galimybę į kitus skyrius (16,8 proc.), negu vyrams (3,5 proc.) (χ^2=12,722; df=1; p<0,001). Taip pat moterys dažniau nurodė, kad vadovai rengia metinius pokalbius (44,3 proc.), negu vyrai (25,4 proc.) (χ^2=12,081; df=1; p=0,001).

Paaiškėjo, kad dirbantiems organizacijos patalpose dažniau suteikiama informacija apie laisvas darbo pozicijas (69 proc.), negu dirbantiems nuotoliu (51,4 proc.) ar hibridiniu būdu (58,8 proc.) (χ^2=6,290; df=2; p=0,043). Tačiau dirbantys nuotoliu (42,9 proc.) ar hibridiniu būdu (52,9 proc.) dažniau nurodė, kad vadovas rengia metinius pranešimus, negu dirbantys vietoje (29,2 proc.) (χ^2=20,145; df=2; p<0,001).

Pastebėta, kad verslo sektoriuje dažniau žmogiškųjų išteklių skyrius organizuoja pokalbius karjeros klausimais (8,9 proc.), negu viešajame (1 proc.) (χ^2=7,233; df=1; p=0,005), bei dažniau vadovai rengia metinius pokalbius (atitinkamai 46,3 proc. ir 15 proc.) (χ^2=30,579; df=1; p<0,001). Rezultatai pateikti 17-toje lentelėje.

17 lentelė. **Organizacijos pagalba valdant darbuotojų karjerą atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n)**

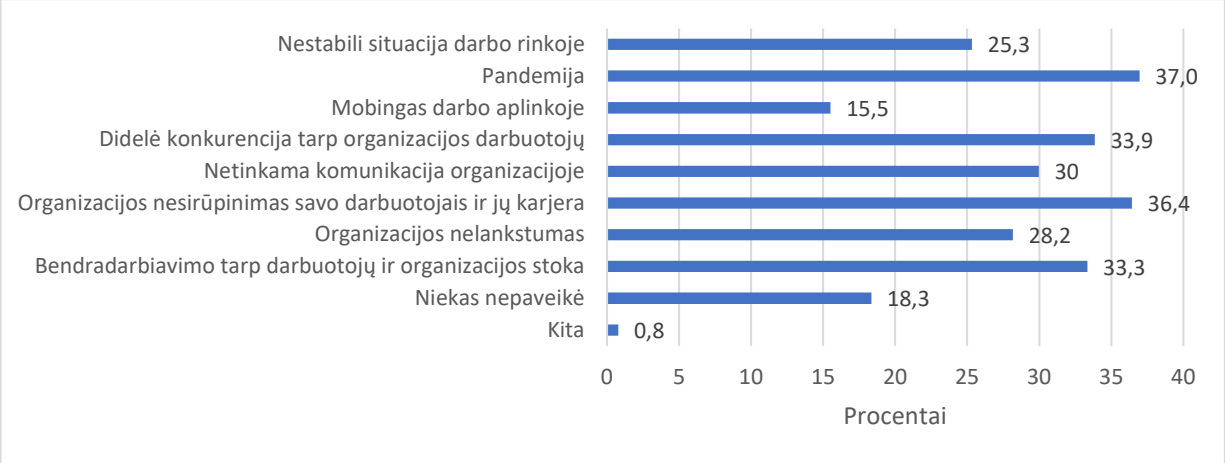
Pagalba	Lytis		p (χ^2 testai)
	Vyrai	Moterys	
Suteikia informacijos apie esamas laisvas darbo pozicijas organizacijoje	69,3 (79)	61,5 (168)	0,164
Organizuoja mokymus kvalifikacijai kelti	43,9 (50)	38,1 (104)	0,307
Žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat rengia pokalbius karjeros organizacijoje klausimais	0,9 (1)	9,2 (25)	0,001*
Esant nepasitenkinimui pozicija, organizacija pasiūlo perėjimo į kitus skyrius ar persikvalifikavimo galimybes	3,5 (4)	16,8 (46)	<0,001*
Vadovas rengia metinius pokalbius, kuomet aptariami tolimesni karjeros planai ir pateikiami pasiūlymai	25,4 (29)	44,3 (121)	0,001*
Kita	8,8 (10)	6,2 (17)	0,385

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Darbuotojų karjeros valdymo ir organizacijų aplinkos aukšto neapibrėžtumo sąsajos

Išanalizavus tyrimo rezultatus nustatyta, kad darbuotojų karjeros galimybes labiausiai paveikė pandemija (37 proc.; n=143), organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera (36,4 proc.; n=141), per didelė konkurencija tarp organizacijos darbuotojų (33,9 proc.; n=131), bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir organizacijos stoka (33,3 proc.; n=129) ir netinkama komunikacija organizacijoje (30 proc.; n=116). Taip pat ketvirtadalį darbuotojų paveikė nestabili situacija darbo rinkoje (25,3 proc.; n=98), o 15,5 proc. (n=60) darbuotojų paveikė patiriamas mobingas darbo vietoje. Tačiau 18,3 proc. (n=71) tiriamųjų nurodė, kad jų karjeros galimybėms niekas nepaveikė, o kitiems (0,8 proc.) paveikė organizacijos bankroto rizikos, šeima, patirties stoka ar negalutinis karjeros vizijos išsigryninimas. Rezultatai pateikti 14-tame paveiksle.

14 paveikslas. **Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje, procentais.**



Pastebėta (žr. 18-tą lentelę), kad 26-40 m. (31,2 proc.) darbuotojus dažniau paveikė nestabili situacija darbo rinkoje, negu 18-25 m. (11,1 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (16,9 proc.) (χ^2=13,472; df=2; p=0,001), bei mobingas darbo aplinkoje (19,6 proc.), negu 18-25 m. (3,7 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (10,8 proc.) (χ^2=10,318; df=2; p=0,006). Tačiau 18-25 m. (48,1 proc.) darbuotojus dažniau paveikė didelė konkurencija, negu 26-40 m. (30,4 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (34,9 proc.) (χ^2=6,303; df=2; p=0,043), bei netinkama komunikacija (46,3 proc.), negu 26-40 m. (28 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (25,3 proc.) (χ^2=8,182; df=2; p=0,017). Taip pat juos dažniau paveikė organizacijos nesirūpinimas darbuotojais (61,1 proc.), negu 26-40 m. (31,2 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (36,1 proc.) (χ^2=17,159; df=2; p<0,001), bei bendradarbiavimo stoka (51,9 proc.), negu 26-40 m. (29,6 proc.) ar vyresnius nei 41 m. (32,5 proc.) darbuotojus (χ^2=9,925; df=2; p=0,007).

18 lentelė. **Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į amžių, proc. (n)**

Veiksniai	**Amžius**			**p (χ^2 testai)**
	18-25 m.	**26-40 m.**	**> 41 m.**	
Nestabili situacija darbo rinkoje	11,1 (6)	31,2 (78)	16,9 (14)	0,001*
Pandemija	29,6 (16)	39,2 (98)	34,9 (29)	0,381
Mobingas darbo aplinkoje	3,7 (2)	19,6 (49)	10,8 (9)	0,006*
Didelė konkurencija tarp organizacijos darbuotojų	48,1 (26)	30,4 (76)	34,9 (29)	0,043*
Netinkama komunikacija organizacijoje	46,3 (25)	28 (70)	25,3 (21)	0,017*
Organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera	61,1 (33)	31,2 (78)	36,1 (30)	<0,001*
Organizacijos nelankstumas	35,2 (19)	27,2 (68)	26,5 (22)	0,462
Bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir organizacijos stoka	51,9 (28)	29,6 (74)	32,5 (27)	0,007*
Niekas nepaveikė	11,1 (6)	18,4 (46)	22,9 (1)	0,220
Kita	1,9 (1)	0,8 (2)	-	0,481

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Nustatyta (žr. 19-tą lentelę), kad vyrams (43 proc.) dažniau, nei moterims (17,9 proc.) poveikį turėjo nestabili situacija darbo rinkoje (χ^2=26,651; df=1; p<0,001), mobingas darbo aplinkoje (atitinkamai 36,8 proc. ir 6,6 proc.) (χ^2=56,169; df=1; p<0,001), netinkama komunikacija organizacijoje (atitinkamai 42,1 proc. ir 24,9 proc.) (χ^2=11,330; df=1; p=0,001), organizacijos nesirūpinimas darbuotojais (atitinkamai 44,7 proc. ir 33 proc.) (χ^2=4,810; df=1; p=0,037), organizacijos nelankstumas (atitinkamai 36 proc. ir 24,9 proc.) (χ^2=4,859; df=1; p=0,035). Taip pat galime apibendrinti, kad moteris (23,1 proc.) dažniau niekas nepaveikė, negu vyrus (7 proc.) (χ^2=13,845; df=1; p<0,001).

19 lentelė. **Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n)**

Veiksniai	Lytis		p (χ^2 testai)
	Vyrai	Moterys	
Nestabili situacija darbo rinkoje	43 (49)	17,9 (49)	<0,001*
Pandemija	30,7 (35)	39,6 (108)	0,107
Mobingas darbo aplinkoje	36,8 (42)	6,6 (18)	<0,001*
Didelė konkurencija tarp organizacijos darbuotojų	37,7 (43)	32,2 (88)	0,346
Netinkama komunikacija organizacijoje	42,1 (48)	24,9 (68)	0,001*
Organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera	44,7 (51)	33 (90)	0,037*
Organizacijos nelankstumas	36 (41)	24,9 (68)	0,035*

Pastebėta (žr. 20-tą lentelę), kad dirbančius organizacijos patalpose (29,6 proc.) ar nuotoliu (28,6 proc.) dažniau paveikė nestabili situacija darbo rinkoje, negu dirbančius hibridiniu būdu (17,6 proc.) (χ^2=6,551; df=2; p=0,038). Taip pat nustatyta, kad dirbančius organizacijos patalpose dažniau (24,5 proc.) paveikė mobingas darbo aplinkoje, negu dirbančius nuotoliu (nei vienam), ar hibridiniu būdu (5,1 proc.) (χ^2=31,012; df=2; p<0,001), bei didelė konkurencija (39,8 proc.), negu dirbančius nuotoliu (20 proc.) ar hibridiniu būdu (27,9 proc.) (χ^2=8,551; df=2; p=0,014).

Nustatyta, kad dirbančius organizacijos patalpose labiau poveikė netinkama komunikacija organizacijoje (39,8 proc.), negu dirbančius nuotoliu (11,4 proc.) ar hibridiniu būdu (19,1 proc.) (χ^2=23,337; df=2; p<0,001), bei organizacijos nesirūpinimas darbuotojais (45,4 proc.), negu dirbančius nuotoliu (20 proc.) ar hibridiniu būdu (26,5 proc.) (χ^2=17,359; df=2; p<0,001). Taip pat dažniau dirbančius vietoje (34,7 proc.) paveikė ir organizacijos nelankstumas, negu dirbančius nuotoliu (20 proc.) ar hibridiniu būdu (19,9 proc.) (χ^2=10,388; df=2; p=0,006), bei bendradarbiavimo stoka (42,1 proc.), negu dirbančius nuotoliu (11,4 proc.) ar hibridiniu būdu (25 proc.) (χ^2=19,328; df=2; p<0,001). Pastebėta, kad dažniau poveikio nejautė

dirbantys hibridiniu būdu (29,4 proc.) ar nuotoliniu būdu (37,1 proc.), negu dirbantys vietoje (8,3 proc.) (χ^2=33,827; df=2; p<0,001). Rezultatai pateikiami 20-toje lentelėje.

20 lentelė. **Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc. (n)**

Veiksniai	Darbo organizavimo būdas			p (χ^2 testai)
	Organizacijos patalpose	Nuotolinis	Hibridinis	
Nestabili situacija darbo rinkoje	29,6 (64)	28,6 (10)	17,6 (24)	0,038*
Pandemija	36,1 (78)	37,1 (13)	38,2 (52)	0,922
Mobingas darbo aplinkoje	24,5 (53)	-	5,1 (7)	<0,001*
Didelė konkurencija tarp organizacijos darbuotojų	39,8 (86)	20 (7)	27,9 (38)	0,014*
Netinkama komunikacija organizacijoje	39,8 (86)	11,4 (4)	19,1 (26)	<0,001*
Organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera	45,4 (98)	20 (7)	26,5 (36)	<0,001*
Organizacijos nelankstumas	34,7 (75)	20 (7)	19,9 (27)	0,006*
Bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir organizacijos stoka	42,1 (91)	11,4 (4)	25 (34)	<0,001*
Niekas nepaveikė	8,3 (18)	37,1 (13)	29,4 (40)	<0,001*
Kita	-	5,7 (2)	0,7 (1)	0,002*

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Analizuojant aplinkos neapibrėžtumo veiksnių poveikį pagal atskirus darbo sektorius nustatyta (žr. 21-mą lentelę), kad dirbančius viešajame sektoriuje dažniau (47 proc.) paveikė nestabili situacija darbo rinkoje, negu dirbančius verslo sektoriuje (17,1 proc.) (χ^2=35,270; df=1; p<0,001), mobingas darbo aplinkoje (atitinkamai 51 proc. ir 3,2 proc.) (χ^2=126,993; df=1; p<0,001), netinkama komunikacija organizacijoje (atitinkamai 45 proc. ir 25,3 proc.) (χ^2=13,562; df=1; p<0,001) ir organizacijos nelankstumas (atitinkamai 46 proc. ir 22,4 proc.) (χ^2=20,78; df=1; p<0,001). Tačiau dirbančius verslo sektoriuje dažniau paveikė (41,6 proc.) pandemija, negu dirbančius viešajame (24 proc.) (χ^2=9,841; df=1; p=0,002) ir didelė konkurencija (atitinkamai 38,1 proc. ir 24 proc.) (χ^2=6,479; df=1; p=0,014). Taip pat jų dažniau niekas nepaveikė (21 proc.), negu dirbančių viešajame sektoriuje (9 proc.) (χ^2=7,239; df=1; p=0,006).

21 lentelė. **Aplinkos neapibrėžtumo veiksniai paveikę darbuotojų karjeros galimybes organizacijoje atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n)**

Veiksniai	Darbo sektorius		p (χ^2 testai)
	Verslo	Viešasis	
Nestabili situacija darbo rinkoje	17,1 (48)	47 (47)	<0,001*
Pandemija	41,6 (117)	24 (24)	0,002*
Mobingas darbo aplinkoje	3,2 (9)	51 (51)	<0,001*
Didelė konkurencija tarp organizacijos darbuotojų	38,1 (107)	24 (24)	0,014*
Netinkama komunikacija organizacijoje	25,3 (71)	45 (45)	<0,001*
Organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera	35 (100)	40 (40)	0,469
Organizacijos nelankstumas	22,4 (63)	46 (46)	<0,001*
Bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir organizacijos stoka	34,5 (97)	32 (32)	0,713
Niekas nepaveikė	21 (59)	9 (9)	0,006*
Kita	0,7 (2)	1 (1)	0,779

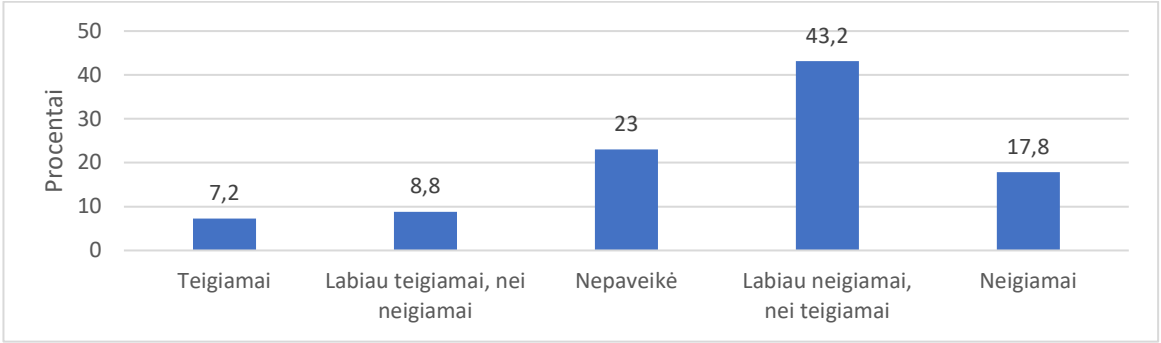
* - p<0,05, lyginant pagal grupes

COVID-19 pandemijos kaip organizacijos išorinės aplinkos neapibrėžtumo veiksnio įtaka darbuotojų karjeros valdymui

Tyrimo eigoje darbuotojų buvo prašoma nurodyti (žr. 14-tą paveikslą), kaip juos paveikė Covid-19 pandemija valdant savo karjerą organizacijoje. Paaiškėjo, kad 7,2 proc. (n=28) darbuotojų paveikė teigiamai, 8,8 proc. (n=34) paveikė labiau teigiamai, nei neigiamai, o 23 proc. (n=89) visai nepaveikė. Tačiau net 43,2 proc. (n=167) tiriamųjų pandemija paveikė labiau neigiamai, nei teigiamai, o 17,8 proc. (n=69) pritaria, kad jų karjerai turėjo neigiamą poveikį.

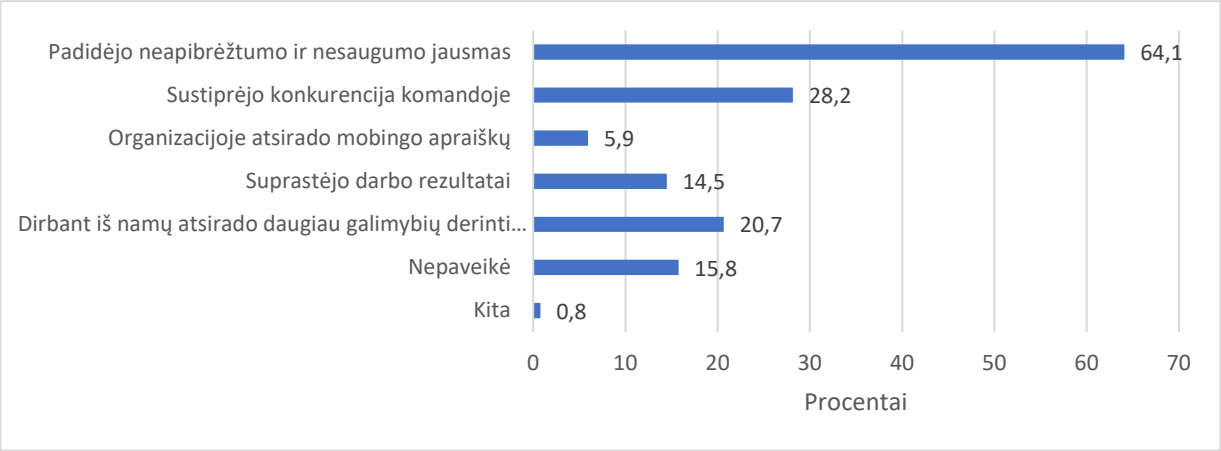
Nustatyta, kad darbuotojus, turinčius trumpesnę darbinę patirtį, pandemija paveikė labiau neigiamai (r=-0,160; p=0,002). Taip pat dirbančius viešajame sektoriuje (M=2,36) dažniau pandemija paveikė neigiamai, negu dirbančius verslo sektoriuje (M=2,69) (U=11611,5; p=0,007). Pastebėta, kad kuo darbuotojai dažniau sutinka, kad organizacija žino apie jų karjeros planus (r=0,250; p<0,001), padeda valgyti jų karjerą (r=0,213; p<0,001), tuo jiems pandemija turėjo mažiau neigiamą poveikį valdant karjerą. Rezultatai pateikiami 14-tame paveiksle.

14 paveiklas. **Covid-19 pandemijos poveikis valdant darbuotojų karjerą organizacijoje,procentais.**



Beveik du trečdaliai tiriamųjų mano, kad Covid-19 pandemijos metu padidėjo neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmas (64,1 proc.; n=248), o 28,2 proc. (n=109) mano, kad sustiprėjo konkurencija komandoje. Tačiau penktadalis (20,7 proc.; n=80) darbuotojų nurodė, kad pandemijos metu dirbant iš namų atsirado daugiau galimybių derinti darbą su laiku šeimai. Apie 14,5 proc. (n=56) darbuotojų nurodė, kad pandemijos suvaržymų metu suprastėjo darbo rezultatai, o 5,9 proc. (n=23) mano, kad organizacijoje atsirado mobingo apraiškų. Tačiau 15,8 proc. (n=61) tiriamųjų nurodė, kad jų suvaržymai visai nepaveikė. Rezultatai pateikti 15-tame paveiksle.

15 paveikslas. **Covid-19 pandemijos suvaržymų įtaka darbuotojams, procentais**



Nustatyta, kad dažniau vyrams padidėjo neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmas (79,8 proc.) negu moterims (57,5 proc.) (χ^2=17,399; df=1; p<0,001), jie dažniau mano, kad atsirado mobingo apraiškų (atitinkamai 14 proc. ir 2,6 proc.) (χ^2=18,930; df=1; p<0,001), bei suprastėjo darbo rezultatai (atitinkamai 31,6 proc. ir 7,3 proc.) (χ^2=38,220; df=1; p<0,001). Tačiau dažniau moterims (26,7 proc.) atsirado galimybių derinti darbą ir laiką su šeima, negu vyrams (6,1 proc.) (χ^2=20,810; df=1; p<0,001).

Pastebėta (žr. 22 lentelę), kad dirbantiems organizacijos patalpose (75,5 proc.) dažniau padidėjo neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmas, negu dirbantiems nuotoliu (45,7 proc.) ar hibridiniu būdu (50,7 proc.) (χ^2=27,811; df=2; p<0,001), bei jie dažniau mano, kad sustiprėjo konkurencija komandoje (37 proc.), negu dirbantys nuotoliu (14,3 proc.) ar hibridiniu būdu (17,6 proc.) (χ^2=19,172; df=2; p<0,001). Dirbantys organizacijos patalpose (10,2 proc.) dažniau mano, kad pandemijos suvaržymų metu organizacijoje atsirado mobingo apraiškų, negu dirbantys nuotoliniu (nei vienas), ar dirbantys hibridiniu būdu (0,7 proc.) (χ^2=15,763; df=2; p<0,001). Taip pat jiems dažniau suprastėjo darbo rezultatai (20,4 proc.), negu dirbantiems nuotoliu (5,7 proc.) ar hibridiniu būdu (7,4 proc.) (χ^2=13,810; df=2; p=0,001). Tačiau

dirbantiems nuotoliu (40 proc.) ir hibridiniu būdu (37,5 proc.) atsirado daugiau galimybių derinti darbą su šeima, negu dirbantiems organizacijos patalpose (6,9 proc.) (χ^2=56,280; df=2; p<0,001).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pandemijos metu viešajame sektoriuje dažniau atsirado mobingo apraiškų (21 proc.), negu verslo sektoriuje (0,7 proc.) (χ^2=53,519; df=1; p<0,001), bei suprastėjo darbo rezultatai (35 proc.), negu verslo sektoriuje (7,5 proc.) (χ^2=44,573; df=1; p<0,001). Rezultatai pateikiami 22-toje lentelėje.

22 lentelė. **Covid-19 pandemijos suvaržymų įtaka darbuotojams atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc.**

Problemos	Darbo organizavimo būdas			p (χ^2 testai)
	Organizacijos patalpose	Nuotolinis	Hibridinis	
Padidėjo neapibrėžtumo jausmas	75,5 (163)	45,7 (16)	50,7 (69)	<0,001*
Sustiprėjo konkurencija komandoje	37 (80)	14,3 (5)	17,6 (24)	<0,001*
Organizacijoje atsirado mobingo apraiškų	10,2 (22)	-	0,7 (1)	<0,001*
Suprastėjo darbo rezultatai	20,4 (44)	5,7 (2)	7,4 (10)	0,001*
Dirbant iš namų atsirado daugiau galimybių derinti darbą su laiku šeimai	6,9 (15)	40 (14)	37,5 (51)	<0,001*
Nepaveikė	15,3 (33)	20 (7)	15,4 (21)	0,770
Kita	0,5 (1)	-	1,5 (2)	0,496

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Mobingo kaip organizacijos vidinės aplinkos veiksnio įtaka darbuotojų karjeros valdymui

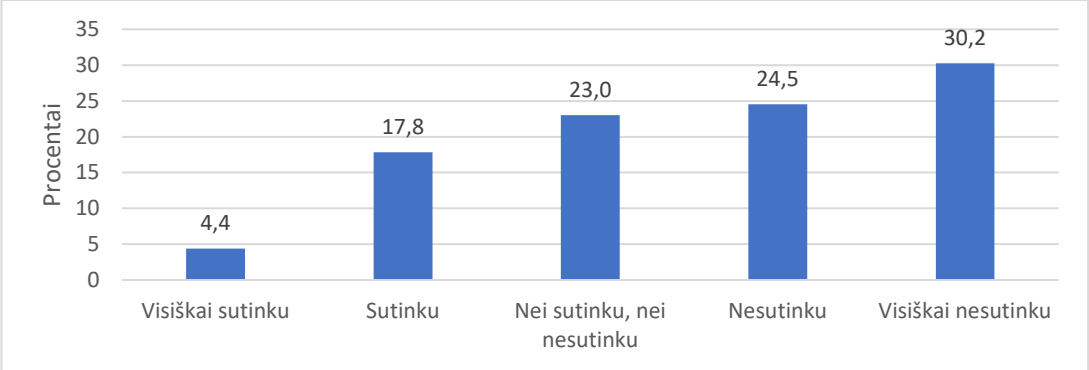
Atlikus tyrimą paaiškėjo (žr. 16-tą paveikslą), kad 4,4 proc. (n=17) visiškai sutinka ir 17,8 proc. (n=69) sutinka, kad jų organizacijoje jie šiuo metu patiria mobingą. Tačiau 24,5 proc. (n=95) su tuo nesutinka, o 30,2 proc. (n=117) visiškai nesutinka, bei 23 proc. (n=89) nebuvo tikri apie patiriamo mobingo apraiškas organizacijoje.

Nustatyta, kad ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai dažniau sutinka, kad jie šiuo metu patiria mobingą (r=0,190; p<0,001). Taip pat dažniau sutinka su tuo vyrai (M=2,82), negu moterys (M=2,25) (U=11153; p<0,001), bei dažniau sutinka dirbantys organizacijos patalpose (M=2,8), negu dirbantys nuotoliu (M=1,89) ar hibridiniu būdu (M=1,94) (H=52,804; p<0,001).

Pastebėta, kad šiuo metu dažniau mobingą patiria dirbantys viešajame sektoriuje (M=3,13), negu dirbantys verslo sektoriuje (M=2,17) (U=8033; p<0,001). Tyrimas atskleidė, kad kuo darbuotojai rečiau patiria mobingą, tuo jiems labiau svarbūs yra pasiekimai organizacijoje (r=-0,107; p=0,035), organizacija

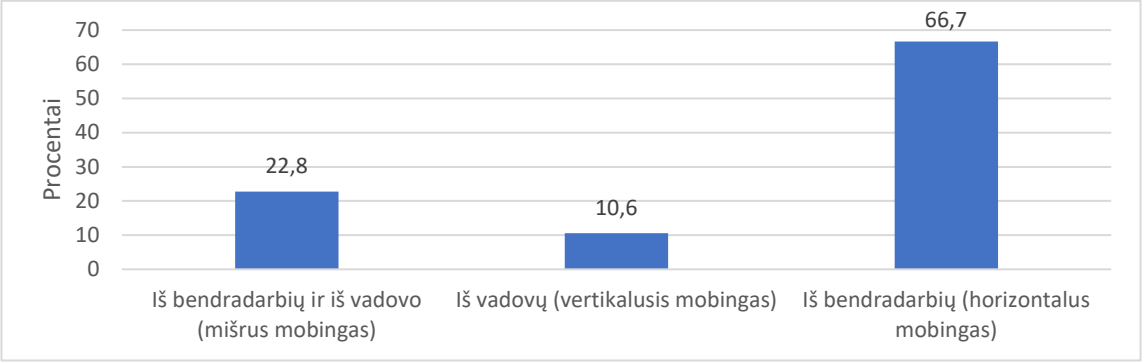
dažniau žino apie jų karjeros planus (r=-0,399; p<0,001) bei jiems dažniau padeda valdyti karjerą (r=-0,401; p<0,001). Rezultatai pateikiami 16-tame paveiksle.

16 paveikslas. **Patiriamo mobingo organizacijoje dažnis, procentais**



Tyrimas parodė, kad 46,5 proc. (n=180) tiriamųjų patiria arba anksčiau yra patyrę mobingą organizacijoje. Dažniau mobingą buvo patyrę (64 proc.) vyrai, negu moterys (39,2 proc.) (χ^2=19,947; df=1; p<0,001). Taip pat dažniau patyrę tai buvo dirbantys organizacijos patalpose (63,4 proc.), negu dirbantys nuotoliu (22,9 proc.) ar hibridiniu būdu (25,7 proc.) (χ^2=56,308; df=2; p<0,001). Vertinant mobingo apraiškas pagal darbo sektorius nustatyta, kad dirbantys viešajame sektoriuje (70 proc.) dažniau patiria mobingą, negu dirbantys verslo sektoriuje (39,1 proc.) (χ^2=28,170; df=1; p<0,001). Du trečdaliai (66,7 proc.; n=120) darbuotojų patyrusių mobingą jį patyrė iš bendradarbių (horizontalus mobingas), 22,8 proc. (n=41) iš bendradarbių ir vadovo (mišrus mobingas), o 10,6 proc. (n=19) patyrę mobingą iš vadovų (vertikalusis mobingas). Rezultatai pateikti 17-tame paveiksle.

17 paveikslas. **Patiriamo mobingo organizacijoje rūšys, procentais.**



Nustatyta (žr. 23 lentelę), kad moterys dažniau patiria mobingą iš bendradarbių (74,8 proc.), negu vyrai (54,8 proc.) (χ^2=7,789; df=1; p=0,006) ir iš vadovų (15 proc.), negu vyrai (4,1 proc.) (χ^2=5,404; df=1; p=0,025), tačiau vyrai dažniau patiria mišrų mobingą (41,1 proc.), negu moterys (10,3 proc.) (χ^2=23,427; df=1; p<0,001). Pastebėta, kad dirbantys verslo sektoriuje dažniau patiria mobingą iš bendradarbių (82,7 proc.), negu dirbantys viešajame sektoriuje (41,4 proc.) (χ^2=32,832; df=1; p<0,001). Tačiau dirbantys viešajame dažniau patiria mišrų mobingą (50 proc.), negu dirbantys verslo sektoriuje (5,5 proc.) (χ^2=48,258; df=1; p<0,001).

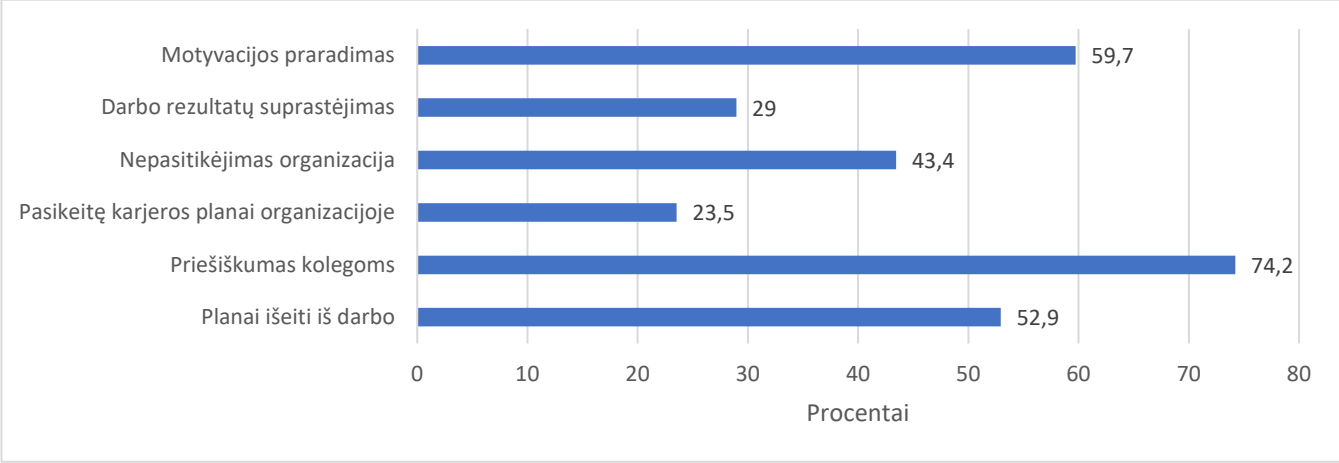
23 lentelė. **Patiriamo mobingo organizacijoje rūšys atsižvelgiant į darbuotojų lytį, proc. (n)**

Rūšys	Lytis		p (χ^2 testai)
	Vyrai	Moterys	
Iš bendradarbių (horizontalus mobingas)	54,8 (40)	74,8 (80)	0,006*
Iš vadovų (vertikalusis mobingas)	4,1 (3)	15 (16)	0,025*
Ir iš bendradarbių ir iš vadovo (mišrus mobingas)	41,1 (30)	10,3 (11)	<0,001*

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Taip pat nustatyta (žr. 18-tą paveikslą), kad 57,1 proc. (n=221) tiriamųjų susiduria ar susidūrė su mobingu vienokiais ar kitokiais atvejais. Apie 74,2 proc. (n=164) iš susidūrusių su mobingu yra jautę priešiškumą kolegoms. Taip pat daugiau nei pusė (59,7 proc.; n=132) darbuotojų yra susidūrę su motyvacijos praradimu ir planais išeiti iš darbo (52,9 proc.; n=117). Ketvirtadalis (29 proc.; n=64) susidūrusių su mobingu jautė darbo rezultatų suprastėjimą ir pasikeitusius jų planus organizacijoje (23,5 proc.; n=52).

18 paveikslas. **Patiriamo mobingo organizacijoje padariniai darbuotojams, procentais**



Nustatyta, kad vyrai dažniau, nei moterys susiduria su motyvacijos praradimu (atitinkamai 78,8 proc. ir 48,9 proc.) (χ^2=18,861; df=1; p<0,001), darbo rezultatų suprastėjimu (atitinkamai 52,5 proc. ir 15,6 proc.) (χ^2=33,776; df=1; p<0,001), nepasitikėjimu organizacija (atitinkamai 56,3 proc. ir 36,2 proc.) (χ^2=8,376; df=1; p=0,005), pasikeitusiais karjeros planais (atitinkamai 41,3 proc. ir 13,5 proc.) (χ^2=21,883; df=1; p<0,001). Pastebėta, kad dirbantys organizacijos patalpose (63,2 proc.) ar hibridiniu būdu (57,7 proc.) dažniau susiduria su motyvacijos praradimu, negu dirbantys nuotoliniu (28,6 proc.) (χ^2=6,528; df=2; p=0,038).

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 24-tą lentelę), kad dirbantys viešajame sektoriuje dažniau, negu dirbantys verslo sektoriuje susiduria su motyvacijos praradimu (atitinkamai 84,7 proc. ir 48 proc.) (χ^2=27,256; df=1; p<0,001), darbo rezultatų suprastėjimu (atitinkamai 68,1 proc. ir 10,1 proc.) (χ^2=78,773; df=1; p<0,001), nepasitikėjimu organizacija (atitinkamai 65,3 proc. ir 33,1 proc.) (χ^2=20,381; df=1; p<0,001) ir pasikeitusiais karjeros planais (atitinkamai 48,6 proc. ir 11,5 proc.) (χ^2=36,985; df=1; p<0,001).

24 lentelė. **Patiriamo mobingo organizacijoje padariniai darbuotojams atsižvelgiant į darbo sektorių, proc.(n)**

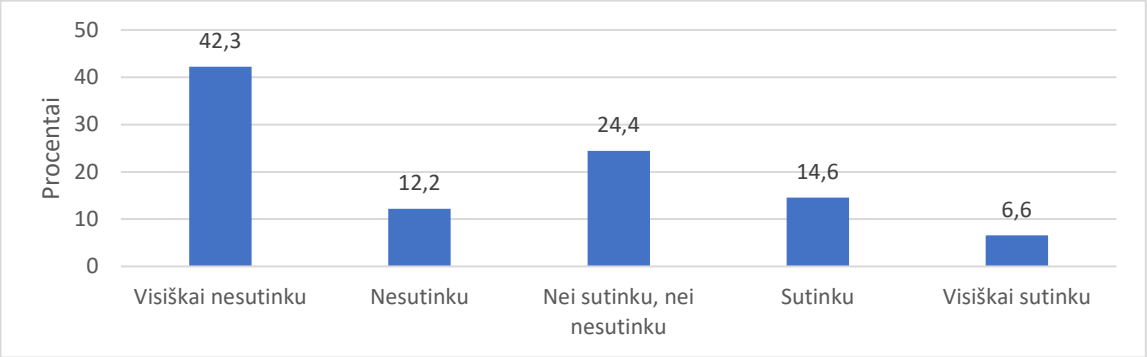
Padariniai	Darbo sektorius		p (χ^2 testai)
	Verslo	Viešasis	
Motyvacijos praradimas	48 (71)	84,7 (61)	<0,001*
Darbo rezultatų suprastėjimas	10,1 (15)	68,1 (49)	<0,001*
Nepasitikėjimas organizacija	33,1 (49)	65,3 (47)	<0,001*
Pasikeitę karjeros planai organizacijoje	11,5 (17)	48,6 (35)	<0,001*
Priešiškumas kolegoms	73 (108)	77,8 (56)	0,511
Planai išeiti iš darbo	49,3 (73)	59,7 (43)	0,154

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Tyrimas atskleidė, kad 55 proc. (n=213) tiriamųjų pripažįsta, jog jų organizacijoje yra mobingas. Apie 6,6 proc. (n=14) iš jų visiškai sutinka ir 14,6 proc. (n=31) sutinka, kad organizacijos vadovas ir žmogiškųjų išteklių skyrius žino apie mobingo atvejus organizacijoje. Tačiau 42,3 proc. (n=90) visiškai nesutinka ir 12,2 proc. (n=26) nesutinka, kad apie tai yra jiems žinoma. Ketvirtadalis 24,4 proc. (n=52) tiriamųjų neturėjo tvirtos nuomonės apie tai. Rezultatai pateikti 19-tame paveiksle.

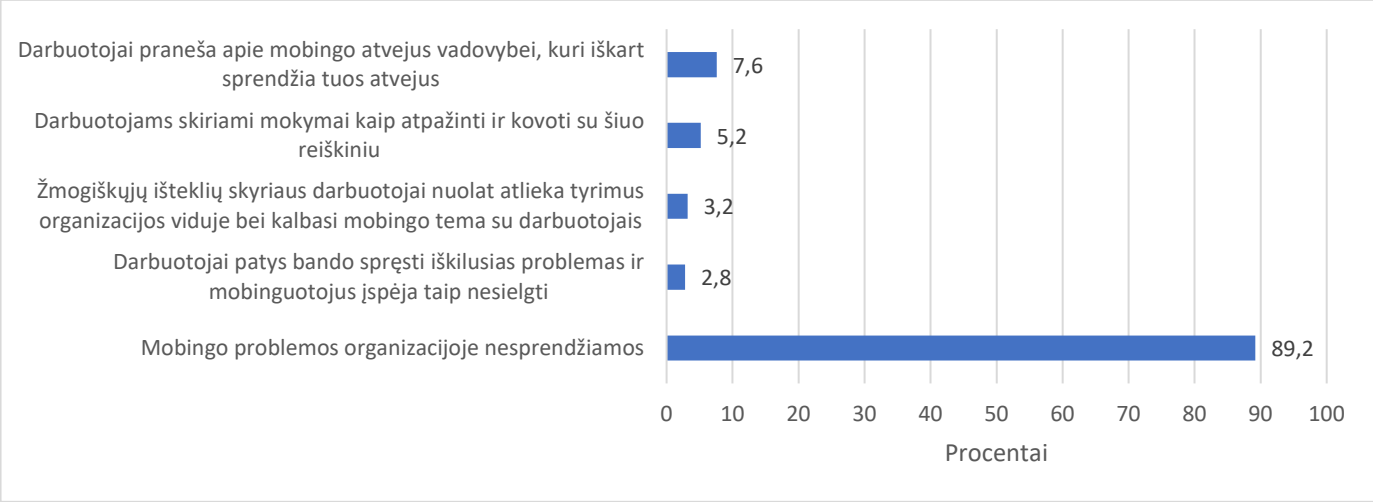
Nustatyta, kad kuo darbuotojų amžius (r=0,241; p<0,001) ar darbo trukmė organizacijoje didesni (r=0,176; p=0,010), tuo jie dažniau mano, kad vadovas ar žmogiškųjų išteklių skyrius šią informaciją žino. Taip pat dažniau dirbantys viešajame sektoriuje (M=3,04) mano, kad informaciją apie mobingą administracija žino, negu dirbantys verslo sektoriuje (M=1,89) (U=2688; p<0,001). Rezultatai pateikti 19-tame paveiksle.

19 paveikslas. **Organizacijos vadovų ir žmogiškųjų išteklių skyriaus informuotumas apie mobingo atvejus organizacijoje, procentais**



Net 89,2 proc. (n=223) patiriančių mobingą organizacijoje mano (žr. 20-tą paveikslą), kad mobingo problemos organizacijoje yra nesprendžiamos. Apie 7,6 proc. (n=19) iš jų nurodė, kad darbuotojai praneša apie mobingo atvejus vadovybei, kuri iškart sprendžia atvejus, o 5,2 proc. (n=13) nurodė, kad darbuotojams skiriami mokymai, kaip atpažinti ir kovoti su šiuo reiškiniu. Taip pat tik 3,2 proc. (n=8) darbuotojų nurodė, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai nuolat atlieka tyrimus organizacijos viduje bei kalbasi mobingo tema su darbuotojais. Mažoji dalis (2,8 proc.; n=7) patiriančių mobingą nurodė, kad darbuotojai patys bando spręsti iškilusias problemas ir mobinguotojus įspėja taip nesielgti.

20 paveikslas. **Mobingo problemų valdymas organizacijoje, procentais**



Nustatyta, kad vyrai dažniau (95,3 proc.), nei moterys (86 proc.) mano, kad mobingo problemos organizacijoje nesprendžiamos (χ^2=5,145; df=1; p=0,030). Pastebėta (žr. 25-tą lentelę), kad dirbantys

hibridiniu būdu (21,5 proc.) dažniau mano, kad darbuotojai praneša apie mobingo atvejus vadovybei, negu dirbantys nuotoliu (nei vienas) ar organizacijos patalpose (2,9 proc.) (χ^2=24,423; df=2; p<0,001). Jie dažniau (12,3 proc.) nurodė, kad darbuotojams skiriami mokymai, kaip atpažinti mobingą, negu dirbantys nuotoliu (nei vienas) ar vietoje (2,9 proc.) (χ^2=9,175; df=2; p=0,010). Dirbantys nuotoliu (100 proc.) ar vietoje (94,8 proc.) dažniau mano, kad mobingo problemos organizacijoje nesprendžiamos, negu dirbantys hibridiniu būdu (72,3 proc.) (χ^2=2,305; df=2; p<0,001).

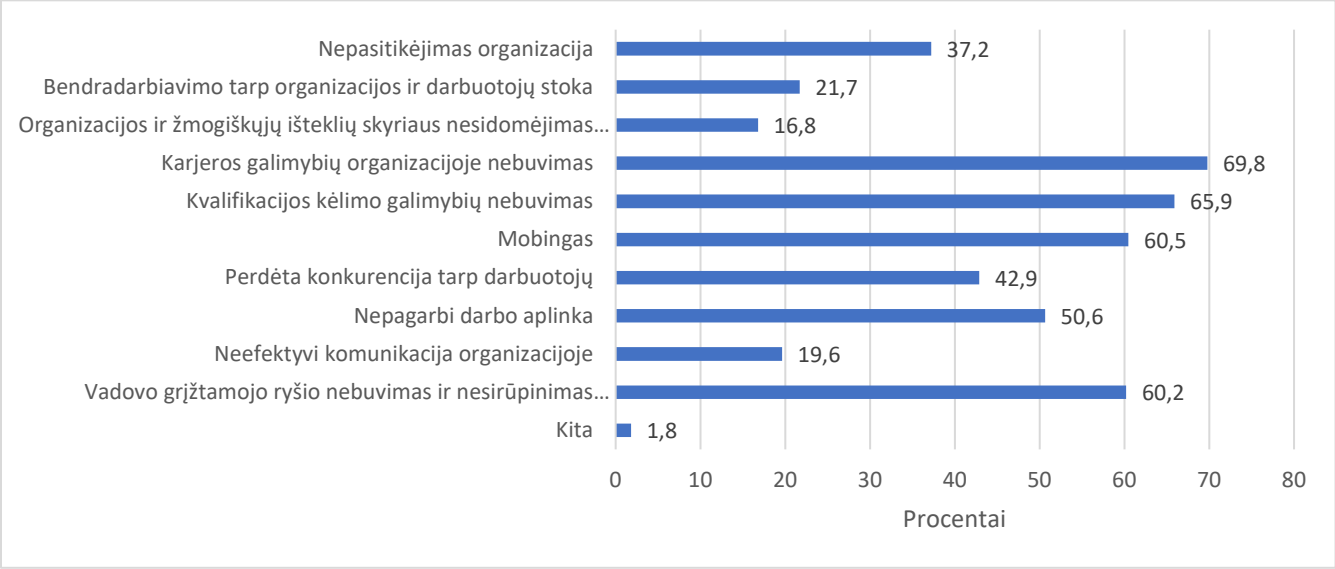
25 lentelė. **Mobingo problemų valdymas organizacijoje atsižvelgiant į darbo organizavimo būdą, proc. (n)**

Problemų valdymas	Darbo organizavimo būdas			p (χ^2 testai)
	Organizacijos p.	Nuotolinis	Hibridinis	
Darbuotojai praneša apie mobingo atvejus vadovybei, kuri iškart tai sprendžia	2,9 (5)	-	21,5 (14)	<0,001*
Darbuotojams skiriami mokymai kaip atpažinti ir kovoti su šiuo reiškiniu	2,9 (5)	-	12,3 (8)	0,010*
Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai nuolat atlieka tyrimus organizacijos viduje bei kalbasi mobingo tema su darbuotojais	2,3 (4)	-	6,2 (4)	0,266
Darbuotojai patys bando spręsti iškilusias problemas ir mobinguotojus įspėja taip nesielgti	2,9 (5)	-	3,1 (2)	0,844
Mobingo problemos organizacijoje nesprendžiamos	94,8 (165)	100 (11)	72,3 (47)	<0,001*

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

Tyrimo metu atskleista, kad dažniausiai darbuotojus palikti organizaciją skatina karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas (69,8 proc.; n=270), kvalifikacijos kėlimo galimybių nebuvimas (65,9 proc.; n=255), mobingas (60,5 proc.; n=234), vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas, nesirūpinimas darbuotojais (60,2 proc.; n=233), nepagarbi darbo aplinka (50,6 proc.; n=196) ir perdėta konkurencija tarp darbuotojų (42,9 proc.; n=166). Taip pat 37,2 proc. (n=144) tiriamųjų paskatintų išeiti iš darbo nepasitikėjimas organizacija, o 21,7 proc. (n=84) paskatintų bendradarbiavimo tarp organizacijos ir darbuotojų stoka. Apie 19,6 proc. (n=76) tiriamųjų nurodė, kad jų apsisprendimą įtakotų neefektyvi komunikacija organizacijoje, o 16,8 proc. (n=65) organizacijos ir žmogiškųjų išteklių skyriaus nesidomėjimas darbuotojų karjeros klausimais. Taip pat likusius (1,8 proc.) tiriamuosius paskatintų palikti organizaciją nekintantis ar mažėjantis atlygis, netinkama pozicija, nepakeliamas darbo krūvis. Rezultatai pateikti 21 paveiksle.

21 paveikslas. **Veiksniai, įtakojantys palikti organizaciją, procentais**



Nustatyta, kad vyrus išeiti iš darbo dažniau įtakoja nepasitikėjimas organizacija (55,3 proc.), (29,7 proc.) (χ^2=22,545; df=1; p<0,001), bendradarbiavimo stoka (atitinkamai 32,5 proc. Ir 17,2 proc.) (χ^2=10,991; df=1; p=0,002), organizacijos nesidomėjimas darbuotojo karjeros klausimais (atitinkamai 26,3 proc. Ir 12,8 proc.) (χ^2=10,480; df=1; p=0,002) ir neefektyvi komunikacija organizacijoje (atitinkamai 28,1 proc. Ir 16,1 proc.) (χ^2=7,280; df=1; p=0,011) negu moteris.

Pastebėta, kad dirbančius nuotoliu (25,7 proc.) ar organizacijos patalpose (19,9 proc.) labiau įtakoja administracijos nesidomėjimas karjeros klausimais, negu dirbančius hibridiniu būdu (9,6 proc.) (χ^2=8,585; df=2; p=0,014). Karjeros galimybių nebuvimas palikti organizaciją labiau skatina dirbančius organizacijos patalpose (75,9 proc.), negu dirbančius nuotoliu (57,1 proc.) ir hibridiniu būdu (63,2 proc.) (χ^2=9,280; df=2; p=0,010). Nustatyta, kad dirbančius organizacijos patalpose (73,6 proc.) dažniau įtakoja kvalifikacijos kėlimo galimybių nebuvimas, negu dirbančius nuotoliu (65,7 proc.) ar hibridiniu būdu (53,7 proc.) (χ^2=14,757; df=2; p=0,001), bei perdėta konkurencija (48,1 proc.), negu dirbančius nuotoliu (28,6 proc.) ar hibridiniu būdu (38,2 proc.) (χ^2=6,570; df=2; p=0,037).

Tyrimo rezultatai parodė, kad dirbantiems organizacijos patalpose (61,6 proc.) ar hibridiniu būdu (64 proc.) didesnį poveikį palikti organizaciją turi vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas ir nesirūpinimas savo darbuotojų karjera, negu dirbantiems nuotoliu (37,1 proc.) (χ^2=8,744; df=2; p=0,013).

Tyrimas atskleidė (žr. 26-tą lentelę), kad dirbančius viešajame sektoriuje (50 proc.) dažniau išeiti iš darbo įtakoja nepasitikėjimas organizacija, negu dirbančius verslo sektoriuje (32,7 proc.) (χ^2=9,398; df=1; p=0,003), bendradarbiavimo stoka (atitinkamai 41 proc. Ir 15,3 proc.) (χ^2=28,339; df=1; p<0,001), administracijos nesidomėjimas darbuotojų karjeros klausimais (atitinkamai 30 proc. Ir 12,5 proc.)

(χ^2=16,044; df=1; p<0,001), patiriamas mobingas (atitinkamai 77 proc. Ir 55,2 proc.) (χ^2=14,773; df=1; p<0,001) ir neefektyvi komunikacija (atitinkamai 36 proc. Ir 13,9 proc.) (χ^2=22,827; df=1; p<0,001). Tačiau dirbančius verslo sektoriuje dažniau (69,8 proc.) palikti organizaciją skatina kvalifikacijos kėlimo galimybių nebuvimas, negu dirbančius viešajame sektoriuje (56 proc.) (χ^2=6,227; df=1; p=0,014), bei vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas ir nesirūpinimas darbuotojais (atitinkamai 65,1 proc. Ir 49 proc.) (χ^2=8,053; df=1; p=0,006). Rezultatai pateikia 26-toje lentelėje.

26 lentelė. **Veiksniai, įtakojantys palikti organizaciją atsižvelgiant į darbo sektorių, proc. (n)**

Veiksniai	**Darbo sektorius**		**p (χ^2 testai)**
	Verslo	**Viešasis**	
Nepasitikėjimas organizacija	32,7 (92)	50 (50)	0,003*
Bendradarbiavimo tarp organizacijos ir darbuotojų stoka	15,3 (43)	41 (41)	<0,001*
Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių skyriaus nesidomėjimas darbuotojų karjeros klausimais	12,5 (35)	30 (30)	<0,001*
Karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas	72,6 (204)	65 (65)	0,161
Kvalifikacijos kėlimo galimybių nebuvimas	69,8 (196)	56 (56)	0,014*
Mobingas	55,2 (155)	77 (77)	<0,001*
Perdėta konkurencija tarp darbuotojų	46,3 (130)	35 (35)	0,060
Nepagarbi darbo aplinka	48 (135)	59 (59)	0,063
Neefektyvi komunikacija organizacijoje	13,9 (39)	36 (36)	<0,001*
Vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas ir nesirūpinimas darbuotojais	65,1 (183)	49 (49)	0,006*
Kita	1,4 (4)	3 (3)	0,385

* - p<0,05, lyginant pagal grupes

IŠVADOS

1. Literatūros analizė atskleidė, kad:

1.1 Karjeros bei karjeros valdymo svarbą darbuotojams ir organizacijoms. Vyrauja asmeninis karjeros valdymo modelis, kai darbuotojai patys rūpinasi savo karjeros valdymu, tačiau organizacijos palaipsniui keičia požiūrį į darbuotojų karjeros valdymo procesą, pradeda tai laikyti ilgalaikių santykių su darbuotojais kūrimo sritimi bei labiau prisideda prie šio proceso valdymo ir tobulinimo.

1.2 Karjeros valdymas yra veikiamas tiek įšorinių veiksnių, tokių kaip Covid-19 pandemija, tiek ir vidinių organizacinių veiksnių, tokių kaip mobingas. Vidiniai ir išoriniai veiksniai yra glaudžiai vienas su kitu susiję. Išorinis aplinkos neapibrėžtumas daro įtaką organizacinei elgsenai ir esant nepalankioms sąlygoms, skatina neigiamą darbuotojų elseną – mobingą. Pasekmes jaučia ne tik darbuotojas, bet ir organizacija, nes mobingo aukos dažniausiai palieka organizacijas.

2. Remiantis empiriniu tyrimu, nustatyta, jog:

2.1 Daugumai darbuotojų karjera yra labai svarbi, tačiau darbuotojai dažniausiai patys rūpinasi savo karjera ir jos valdymu organizacijoje, nes organizacijos bei žmogiškųjų išteklių skyriai nepakankamai prisideda.

2.2 Amžius, darbinė patirtis ir išsilavinimas yra labai svarbūs kalbant apie karjeros valdymą organizacijoje. Kuo darbuotojai vyresni, turi ilgesnę darbo įmonėje ar bendrą darbinę patirtį, bei aukštesnį išsilavinimą, tuo jiems karjeros pasiekimai yra svarbesni. Taip pat organizacijos dažniau žino apie tokių darbuotojų karjeros planus ir gali jiems padėti karjeros valdymo srityje. Nustatyta, kad jaunesnius ir trumpesnę darbo patirtį turinčius darbuotojus labiau paveikė pandemija ir vidiniai neapibrėžtumo veiksniai, tokie kaip konkurencija tarp kolegų, netinkama komunikacija organizacijoje, organizacijos pagalbos stoka karjeros valdyme bei mobingas. Pastebėta, kad tiems, prie kurių karjeros valdymo organizacija prisidėjo, pandemija ir kiti neapibrėžtumo veiksniai turėjo mažesnį poveikį.

2.3 Pasiekimai organizacijoje labiau svarbūs yra moterims, negu vyrams. Moterys dažniau turi aiškų karjeros planą ir tikslus negu vyrai. Taip pat tyrimas parodė, kad vyrams nestabili situacija darbo rinkoje, mobingas darbo aplinkoje, netinkama komunikacija organizacijoje, organizacijos nesirūpinimas darbuotojų karjera bei nelankstumas turėjo didesnį poveikį karjeros valdymui, nei moterims.

2.4 Organizacijos, vadovai bei žmogiškųjų išteklių specialistai labiau prisideda ir rūpinasi verslo sektoriaus negu viešojo sektoriaus darbuotojais.

2.5 Darbuotojų karjeros galimybes organizacijose labiausiai paveikė pandemija, organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera, per didelė konkurencija tarp darbuotojų ir bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir organizacijos stoka.

2.6 Organizacijos patalpose dirbančių karjeros valdymą dažniau paveikė netinkama komunikacija organizacijoje, organizacijos nesirūpinimas darbuotojais ir jų karjeros valdymu, organizacijos nelankstumas, bendradarbiavimo stoka ir mobingas, negu dirbančius nuotoliu ir hibridiniu būdu. Pastebėta, kad dirbantiems organizacijos patalpose Covid-19 pandemijos metu labiau padidėjo neapibrėžtumo jausmas, sustiprėjo konkurencija komandoje, atsirado mobingo apraiškų negu dirbantiems nuotoliu ar hibridiniu būdu. Galima teigti, kad nuotoliniu arba hibridiniu būdu dirbantys darbuotojai rečiau susidūria su neapibrėžtumo veiksniais.

2.7 Analizuojant aplinkos neapibrėžtumo veiksnių poveikį pagal atskirus darbo sektorius nustatyta, kad dirbančius viešajame sektoriuje dažniau paveikė nestabili situacija darbo rinkoje, pandemija, mobingas darbo aplinkoje, netinkama komunikacija ir organizacijos nelankstumas nei verslo sektoriaus darbuotojus. Tačiau dirbančius verslo sektoriuje labiau paveikė konkurencija tarp kolegų. Tyrimas atskleidė, kad Covid-19 pandemijos metu viešajame sektoriuje atsirado daugiau mobingo apraiškų, negu verslo sektoriuje. Taigi galime teigti, kad yra ryšys tarp išorinių ir vidinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių, tačiau jis ryškiau pasireiškia viešajame sektoriuje.

2.8 Covid-19 pandemijos metu padidėjo neapibrėžtumo jausmas, sustiprėjo konkurencija komandose ir suprastėjo darbo rezultatai. Pastebėta, kad dažniau vyrams padidėjo neapibrėžtumo jausmas, negu moterims. Vyrai dažniau mano, kad Covid-19 pandemijos metu atsirado mobingo apraiškų bei suprastėjo darbo rezultatai. Moterims Covid-19 pandemijos metu perkėlus darbus į nuotolį, dažniau atsirado daugiau galimybių derinti darbą ir laiką su šeima.

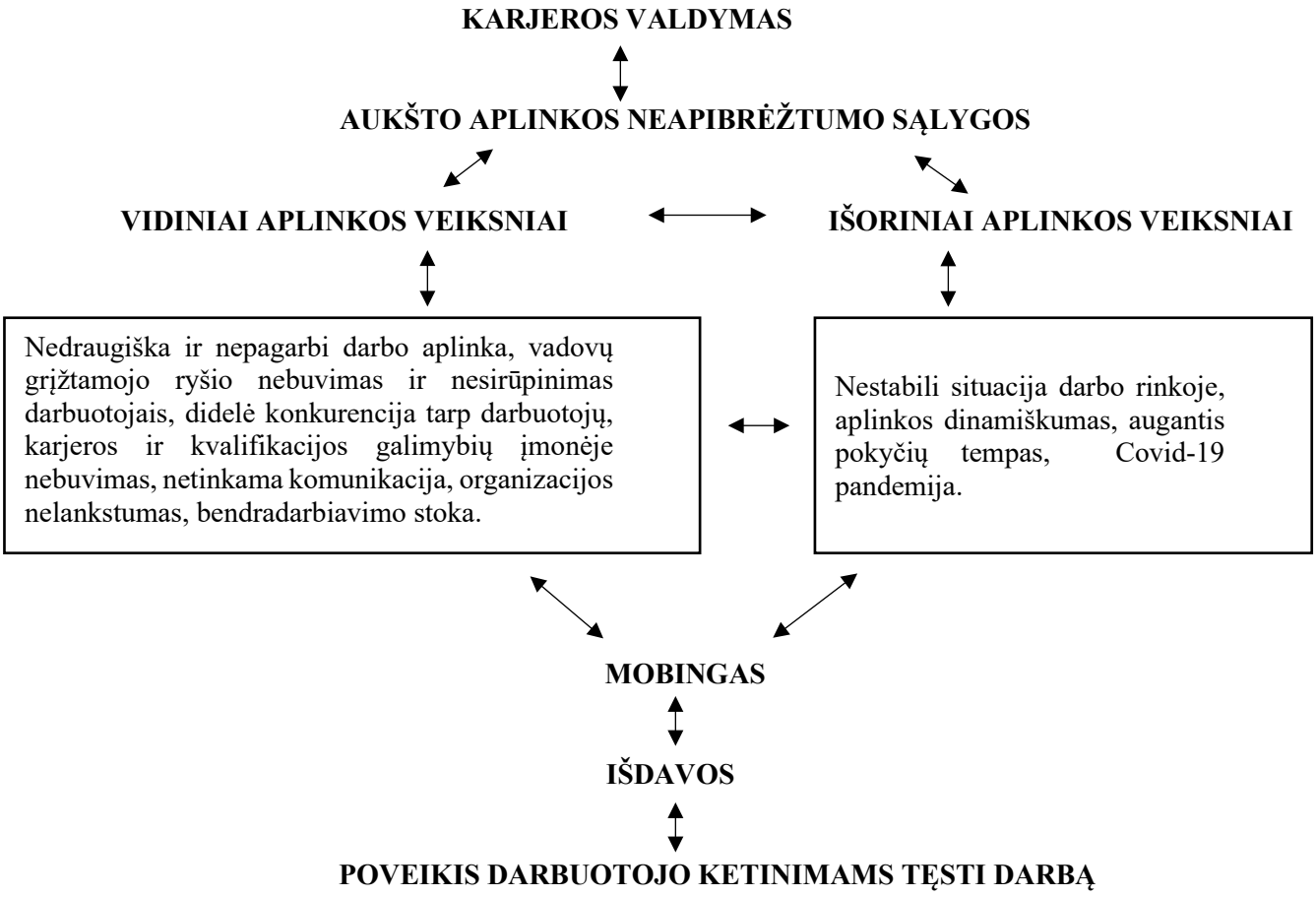
2.9 Didžioji dalis apklaustųjų patiria ar yra patyrę mobingą organizacijoje. Jie teigia, kad mobingo problemos organizacijose yra nesprendžiamos. Patyrę mobingą darbuotoja teigia, kad mobingas skatina priešiškumo jausmą kolegoms, motyvacijos sumažėjimą, rezultatų suprastėjimą bei skatina palikti organizaciją. Tie darbuotojai, kurie mobingo organizacijoje nepatiria, yra labiau suinteresuoti savo karjeros pasiekimais organizacijoje.

2.10 Darbuotojus organizaciją palikti skatina karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybių organizacijoje nebuvimas, vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas, organizacijos nesirūpinimas darbuotojais, perdėta konkurencija tarp darbuotojų ir mobingas.

3.1 Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad tyrimo rezultatai skatina atkreipti dėmesį į papildomus veiksnius tokius kaip nestabili situacija darbo rinkoje, darbo aplinka, vadovų grįžtamasis ryšys, didelė

konkurencija tarp darbuotojų, karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybių organizacijoje nebuvimas. Šiais veiksniais yra papildomas karjeros ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo modelis (22 pav.)

22 paveikslas. **Karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygų sąsaja.**



Šaltinis: Sudaryta autorės.

REKOMENDACIJOS

1. Remiantis tyrimo rezultatais, kurie atskleidė veiksnius, labiausiai motyvuojančius siekti karjeros organizacijoje, organizacijų vadovams bei žmogiškųjų išteklių specialistams rekomenduojama atkreipti dėmesį į karjeros galimybių plėtrą, kvalifikacijos kėlimo galimybes, vadovo grįžtamąjį ryšį, palaikymą bei komunikacijos svarbą organizacijose.
2. Remiantis literatūros analize ir atlikto tyrimo rezultatais, organizacijų vadovams rekomenduojama atkreipti dėmesį į tarpusavio bendradarbiavimo svarbą siekiant abipusių tikslų. Ir darbuotojas ir organizacija turėtų veikti kartu siekiant karjeros tikslų. Tokiu būdu abi pusės patenkintų savo poreikius, darbuotojas - karjeros, organizacija – talentų išlaikymo organizacijoje.
3. Tiek viešojo, tiek verslo organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams siūloma diegti mobingo valdymo ir informacines sistemas, nuolat rengti mokymus darbuotojams bei informuoti darbuotojus, kur jie turėtų kreiptis esant mobingo atvejams.
4. Organizacijų vadovams rekomenduojama derinti darbą organizacijos patalpose, nuotoliu ir hibridiniu būdu, sudarant darbuotojams galimybę rinktis jiems tinkamiausią darbo modelį. Tokiu būdu siekiant išvengti ar sumažinti vidinių aplinkos neapibrėžtumo sąlygų poveikį darbuotojams.
5. Esant aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygoms, vykstant įvairiems pokyčiams, organizacijų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į komunikacijos su darbuotojais svarbą.
6. Organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams rekomenduojama būti kiek įmanoma labiau pasiruošus ekstremaliems išoriniams aplinkos neapibrėžtumo veiksniams, tokiems kaip Covid -19 pandemija. Pasiruošimas sumažinantų išorinių aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksnių įtaką darbuotojams bei jų karjeros valdymui. Siūloma nuolat rengti mokymus, kaip naudotis naujomis technologijomis. Pritaikyti veiklas ir procesus taip, kad jie galėtų esant būtinybei puikiai funkcionuoti ir nuotoliniu būdu.
7. Organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyriams rekomenduojama atkreipti dėmesį į jaunų ir trumpesnę darbinę patirtį turinčių darbuotojų karjeros valdymą. Rekomenduojama rengti pokalbius, mokymus bei skirti dėmesį grįžtamajam ryšiui.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai straipsniai:

1. Arthur, M., Hall, D. and Lawrence, B. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Handbook of Career Theory. New York: Cambridge University Press, 1989. p.7-25. Prieiga per internet: URL: (PDF) Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. (researchgate.net) (žiūrėta 2022.02.06)

2.Adamonienė R., Kuveika K., Petkevičiūtė N. (2022). Career Management Challenged: Case of Statutory Organizations. Research Journal. Public Security and Public Order 2022(31) p 1-20. DOI: 10.13165/PSPO-22-31-09. (žiūrėta: 2023. 01.28)

3.Baruch Y. (2003). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. University of East Anglia, Norwich, UK. Career Development International Vol.9, No.1, 2004, p.58-73. Emerald Group Publishing Limited, 1362-04.36 DOI:10.1108/13620430410518147 (žiūrėta:2023.01.08)

4. Bolnienė, D. (2005). Profesinės karjeros procesas: Teoriniai aspektai. Panevėžys: KTU Panevėžio institutas, 250-253 p. Prieiga per internet:URL: PROFESINĖS KARJEROS PROCESAS: TEORINIAI ASPEKTAI (elibrary.lt). (žiūrėta 2022.02.13)

5.Bortnikas A. (2017). Mobingas ir jo valdymo ypatumai šiuolaikinėse verslo organizacijose. Studijos kintančioje verslo aplinkoje. ISSN: 2029-2805; 2029-2813 54-61. Prieiga per internetą: URL: Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2017.pdf (leda.lt) (žiūrėta: 2022.05.21)

6. Barnes N., Plessis M., Frantz J. (2021). Perceived career management challenges of academics at a South Africa university. SA Journal of Human Resource Management. ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584, 1-13. DOI: https://doi. org/10.4102/sajhrm. v19i0.1515.

7.Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Smietanka, P. and Thwaites G. (2022). The impact of Covid-19 on productivity. National Bureau of Economic research 28233, 1-52. DOI 10.3386/W28233, 2-22. (žiūrėta 2022.03.13)

8.Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W., Wang, C. and Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. Critical reviews in clinical laboratory sciences, ISSN:1040-8363 (print) 1549-781X (online), VOL.57, NO.6, 365-388. DOI: 10.1080/10408363.2020.1783198 (žiūrėta 2022.02.12)

9.Čiutienė, R. ir Sakalas, A. (2004). Career Models Comparative Analysis. ISSN 1392-2785. 2004. No 3(38) Work Humanism.55-62. Kaunas:Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą:URL Lituanistika | Career models comparative analysis / Rūta Čiutienė, Algimantas Sakalas (žiūrėta 2022.03.12).
10.Daniel, J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. UNESCO IBE, prospects 202, 49:91-96. Vancouver, Canada, Acsenda School of Management. DOI: 10.1007/s11125-020-09464-3 (žiūrėta 2022.03.12)
13.Feijo F.R, Gräf D., Pearce N., Fassa A.G. (2019). Risk factors for workplace bulying: systematic review. International Journal of *Environmental Research and Public Health*, *16*(11), 1-25. DOI:10.3390/ijerph16111945 (žiūrėta 2022.05.21).
14.Mr. Gyansah S.T, Dr. Kiende Guantai H. (2018). Career Development in Organizations: Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity. European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.14, 2018. 40-45. Prieiga per internetą:URL: (PDF) Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the same pedestal to enhance maximum productivity (researchgate.net) (žiūrėta 2022.02.06)
15.Green, C.D. (2016) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, ISSN 1492-3713, 50, 370-396. Prieiga per internetą:URL: Classics in the History of Psychology -...ow (1943) A Theory of Human Motivation.pdf (netdna-ssl.com) (žiūrėta 2022.03.13)
16.Gudelis, D. (2020). Lietuvoje taikytų atsako į COVID-19 pandemiją politikos priemonių poveikio vertinimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, pirma dalis. DOI:10.13165/LT-20-01-11. 131-146. (žiūrėta 2022.03.13).
17.Guobaitė-Kirslienė R., Blažienė I. (2020). Psichologinio smurto darbo aplinkoje sampratos teisiniai aspektai Lietuvoje. ISBN 9786094880070 6620, 111-134. Prieiga per internetą: URL: Psichologinio smurto darbo aplinkoje sampratos teisiniai aspektai Lietuvoje (mruni.eu) (žiūrėta 2022.05.15)
18.Goralewska-Slonska A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological and occupational burnout. Management Vol. 23, No. 1 ISSN 1429-9321. 156-173. DOI: 10.2478/manment-2019-0009 (žiūrėta: 2022.05.21).
19.Greenhaus J. H., Callanan G., Godshalk V., 2019. Career Management for Life. Penktas leidimas. 5 Edition. | New York: Routledge, 2018. ISBN 9781138636460 (pbk.) | ISBN 9781315205991 (ebook) Prieiga per internetą:URL (žiūrėta 2022.06.11)
20.Hyo Sun Jung, Yoon Sik Jung, Hye Hyun Yoon (2020). The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and moderating role of generational

characteristics. International Journal of Hospitality Management 92,102703, 1-9. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703 (žiūrėta:2022.09.17).

21.Yilmaz M. (2021). Evaluation of the perceptions of the female employees on mobbing and on the effect of mobbing on work performance. Revista Argentina de Clínica Psicológica Vol. XXX, N°1, 631-644. DOI: 10.24205/03276716.2020.2059 (žiūrėta: 2022.10.02).

22.Younga, R., Letchb, N. (2003). Knowledge Contexts: Though the Theoretical Lens of Niklas Luhmann. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISel), Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Australia: University of Western Australia. 584-594. Prieiga per internetą:URL: Knowledge Contexts-Through the Theoretical Lens of Niklas Luhmann (aisnet.org). (žiūrėta 2022.05.14).

23.Jakštienė S., Stanikūnienė B., Šteinienė I., (2022). Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška Covid-19 pandemijos kontekste. Verslo ir teisės aktualijos Current Issues of Business and Law. Nr.2, (3). ISSN 2029-574X (online). Prieiga internetu: URL: https://vb.smk.lt/object/elaba:153139621/153139621.pdf (žiūrėta: 2023.02.12)

24.Jarvensivu A., Pulkki J. (2020). Multiple job holding, societal change, and individual careers: Contributions to the chaos theory of careers. Australian Journal of Career Development. Vol. 29(1) 67–76. DOI: 10.1177/1038416219886710 (žiūrėta: 2023.02.05).

25.Jucevičius G., Bakanauskienė I., Brasaitė D. ir kt. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika. Monografija, Vytauto Didžiojo Universitetas. ISBN 978-609-467-310-8 (internetinis) DOI: http://dx.doi.org/10.7220/9786094673108 (žiūrėta: 2023.02.16).

26.Kalkytė P., Nakrošius V.(2021) Covid-19 pandemijos ir krizės poveikis Lietuvos valdymo inovatyvumui.1-4 Prieiga per internetą:URL: P.-Kalkytė-Projekto-santrauka.pdf (vu.lt). (žiūrėta 2022.09.17)

27.Karosaitė, M. (2020). Organizacinis cinizmas, kaip mobingo darbuotojų santykiuose pasekmė. Prieiga per internetą: URL: content (vdu.lt) (žiūrėta: 2022.05.15)

28.Kaushik M., Guleria N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905.p 1-11. (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.12, No.15. DOI:10.7176/EJBM/12-15-02 (žiūrėta: 2023.02.16)

29.Korsakienė, R. ir Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu:karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. Verslas:teorija ir praktika. ISSN 1648-0627/eISSN 1822-4202,2014 15(1): 84-92. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. DOI:10.3846/btp.2014.08 (žiūrėta 2022.02.13)

30.Luhmann, N. (2008). The world society as a social system. International Journal of General Systems, Volume 8, 1982 – Issue 3, 131-138. DOI:10.1080/03081078208547442 Prieiga per internetą:URL: THE WORLD SOCIETY AS A SOCIAL SYSTEM (luhmann.ir) (žiūrėta 2022.04.20).

31.Miglinauskas, D. 2010. Technologinių ir ekonominių statybos uždavinių sprendimas neapibrėžtumo sąlygomis. Daktaro disertacija. Vilniaus Gedimimo Technikos Universitetas. Prieiga internetu: URL: Technologinių ir ekonominių statybos uždavinių sprendimas neapibrėžtumo sąlygomis (vgtu.lt) (žiūrėta: 2023. 02.19).

32.Mikolajcyk K. (2022). Changes in the approach to employee development in organizations as result of the COVID-19 pandemic. European Journal of Training and Development Emerald Publishing Limited 2046-9012 1-19.DOI 10.1108/EJTD-12-2020-0171. (žiūrėta: 2022.09.17)

33.Morkevičiūtė M., Endriulaitienė A., 2021. Ryšys tarp asmenybinių veiksnių ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu. Psichologija. vol. 64, pp. 12–22, ISSN 1392-0359 eISSN 2345-0061. DOI: https://doi.org/10.15388/Psichol.2021.37 (žiūrėta: 2023.02.18).

34.Mujtaba B.G, Senathip T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. Business Ethics and Leadership, Volume 4, Issue 1, 17-34. DOI: http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020 (žiūrėta: 21.05.2022.)

35.Nekoranec J., Kmošena M. (2015). Mobbing in the workplace – it's manifestations, consequences and elimination in the armed forces of the Slovak Republic. Social-Behavioural Sciences. NR. 1 (77) 47-Prieiga per internetą:URL (1) MOBBING IN THE WORKPLACE – ITS MANIFESTATIONS, CONSEQUENCES AND POSSIBILITIES OF ELIMINATION IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC Miroslav KMOŠENA | Katherine Oletriz - Academia.edu (žiūrėta: 2022.05.21)

36.Ozguner, Z. and Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship of Moslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. International Journal of Business and Social Science, Vol.5, No.7, 207-2015. USA: Center of Promoting ideas. Prieiga per internetą:URL: Microsoft Word - 26.docx (ijbssnet.com) (žiūrėta 2022.04.23).

37.Paichadze N., Kharadze N., Giorgobiani M., Nikvashvili M. (2019). Career Management Trends in Terms of Gender. European Journal of Economics and Business Studies. Vol.5, issue 1, 225- DOI: https://doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p225-257 (žiūrėta: 2023.01.29)

38.Pires R., Alves M. 2022. The impact of environmental uncertainty on accounting information relevance performance: a contingency approach. Economies 10 (9) 211, p. 1- 15. DOI: https://doi.org/10.3390/economies10090211 (žiūrėta: 2023.02.19).

39.Ramašauskienė V. (2022). Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. Regional formation and development studies. Klaipėdos Universitetas, ISSN 2029-9370, No. 1 (36) DOI: https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389 (žiūrėta: 2023.02.12)

40.Rapuano, V., Valickas A. (2021). Application of Complexity Theory to Organizational Career Management System's Development. Sciendo. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online). 48-64. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. 2021.85. DOI: https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0004 (žiūrėta 2022.02.06)

41.Raudeliūnas R.,Valickas A. (2018). Karininkų karjeros valdymas krašto apsaugo sistemoje: problemos ir tobulinimo perspektyvos.Viešoji politika ir administravimas. 2018, T. 17, Nr. 2 / 2018, Vol. 17, No 2, p. 298–310. DOI:10.13165/VPA-18-17-2-11 (žiūrėta:2022.10.23)

42.Salem A. (2013). Action and Communication in Niklas Luhmann's Social Theory. Sociologija Mintis ir veiksmas 2013/2(33), (Online) ISSN 2335-8890 70-90. Prieiga per internetą:URL:Veiksmas ir komunikacija niklaso luhmanno socialinėje teorijoje | Sociologija. Mintis ir veiksmas (vu.lt) (žiūrėta 2022.05.14).

43.Stancikienė A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603 2009. Nr. 29, p.107-113. Priieiga per internetą:URL Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai | Viešoji politika ir administravimas (mruni.eu) (žiūrėta 2023.01.08)

44.Sarianti, R., Octerindah, E. (2021). The Influence of Organizational Career Management, Individual Career Management and Competence on Employee Career Effectiveness. International Journal of academic research in Business and Social sciences. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 192. ISSN:2222-6990. 508-516. Prieiga per internetą:URL: internete: The Influence of Organizational Career Management 2021.pdf (žiūrėta 2022.03.14).

45.Schlesinger J. ir Pasquarella L. D (2018). Career Development Models for the 21st Century. Brandeys University. Prieiga per internetą:
URL:https://www.researchgate.net/publication/324654712_Career_Development_Models_for_the_21st_Century?enrichId=rgreq-4cb70ea9a7171a16071cabdc5e136fad-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyNDY1NDcxMjtBUzo2MTc1MzY0NDYwMzM5MjZAMTUyNDI0MzU3MDQ2NQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf (žiūrėta: 2023.02.05)

46.Shouvik L., Manish S. (2021). A Study of the Socio-Economic Implications of the COVID-19 Pandemic. Australasian Accounting, Business and Finance Journa Volume 15, No.1 51-69. doi:10.14453/aabfj.v15i1.5 (žiūrėta: 2022.09.17).

47.Serhat Çerçi H. (2021). A conceptual Research on mobbing and its effects on organizational commitment. Journal of International Scientific Publications. 1314-7242, Volume 15, 291-297. Prieiga per internetą:URL: 1632910680734762.pdf (scientific-publications.net) (žiūrėta: 2022.10.09)

48.Serbes, M. and Albay, M. (2017). Importance of Career Planning and Development in Education. International Journal of Social Sciences & Education Studies, ISSN 2520-0968, ISSN 2409 -1294 (Print), Vol.4, No.2, 149-154. Doi: 10.23918/ijsses.v4i2sip149 (žiūrėta: 2022.04.30).

49.Šubrt, J. (2019). Niklas Luhmann's treory: A critical analysis. RUDN Journal of Sociology, 19 (4), 607—616. Czech Rebuplic: Charles University in Prague. DOI: 10.22363/2313-2272-2019-19-4-607-616 (žiūrėta 2022.04.20).

50.Tandogan, M. (2018). Career planning and management in businesses. International Journal of New Trends in Social Sciences. 2(2),58-65. DOI: https://doi.org/10.18844/ijntss.v2i2.3818 (žiūrėta 2022.03.05)

51.Uchejeso, O., Baguma, J., Egodi, E. (2020). Career Management for Educational Organization Success; The Human Resources Perspectives. Journal of Advances in Education and Philosophy, ISSN 2523-2666 (Print), ISSN 2523-2223 (online), 306-312. United Arab Emirates, Dubai, Scholars Middle East Publishers. DOI:10.36348/jaep.2020.v04i06.011 (žiūrėta 2022.03.14)

52.Vveinhard J., Andriukaitienė R. (2015). Questionnaire verification of prevention of mobbing/bullying as a psychococial stressor when implementing CSR. Problems and Perspectives in Management, Volume 13, issue 2, 57-70. Prieiga per internetą: URL: (PDF) Questionnaire verification of prevention of mobbing/bullying as a psychosocial stressor when implementing CSR | Jolita Vveinhardt - Academia.edu (žiūrėta: 2022.05.21).

53.Vveinhardt J., Fominienė V.B, Jesevičiutė-Ufartienė (2018). Bullying and harassment as antisocial behaviours: socio-economic aspects of their impact assessment. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. 2018, 29(5), 548–558. DOI: http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.29.5.19973(žiūrėta: 2022.05.21).

54.Vveinhardt J., Andriukaitienė R. (2016). Mobingo/Patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. 1392-1142 (Print), 149-167. http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2016.76.10 (žiūrėta:2022.10.02).

55.Vveinhardt J. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika Editon 1 st. pp.145-161. Prieiga per internetą : URL: (PDF) Neapibrėžtumas kaip organizacijos valdymo krizė: poveikis organizacijos klimatui ir darbuotojų tarpusavio santykiams (researchgate.net) (žiūrėta: 2023.02.05).

56.Vidrinskaitė K. (2020). Veiksnių, lemiančių paslaugų įmonės darbuotojų lojalumą, charakterizavimas. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 49 (1). 27-34. Klaipėdos valstybinė kolegija. DOI: 10.21277/jmd.v49i1.207 (žiūrėta 2022.06.11)

Kiti šaltiniai:

1.COVID-19 and the world of work. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Prieiga per internet:URL:COVID-19 and the world of work (COVID-19 and the world of work) (ilo.org). (žiūrėta: 2022.03.12)

2.Coronavirus disease (COVID-19). World Health Organisation. Prieiga per internetą: URL: Coronavirus disease (COVID-19) (who.int) (žiūrėta 2022.03.13)

3.2020 COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. International Labour organization,4-Prieiga per internetą: COVID19-ILOMonitor-1st-ed (žiūrėta: 18.04.2022).

4.Europos Vadovų Taryba. Prieiga per internetą: URL: Europos Vadovų Taryba - Consilium (europa.eu) (žiūrėta 2022.05.07)

5.McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle Carbonell,K., Ó Síocháin, T. and Frost, D. (2020). Remote working during COVID-19: Ireland's National Survey Initial Report. Galway, Iraland: NUI Galways Whitaker Institute & Western Development Commision.ISBN:978-1908358-79-0,2-22. Prieiga per internet:URL: Microsoft Word - Remote Working National Survey Report May 2020 v3 (whitakerinstitute.ie) (žiūrėta 2022.04.18)

7.Tarptautinių žodžių žodynas 1985, Karjera žodžio reikšmė | Tarptautinių žodžių žodynas (zodynas.lt) (žiūrėta 2022.02.06)

8.Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos Teisės Universitetas, Vilnius. Prieiga per internetą: URL: Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf (mruni.eu) (žiūrėta: 2023.02.11)

9.UNESCO. Prieiga per internetą: Global Education Coalition (unesco.org) (žiūrėta 2022.03.12).

10.Visuotinė Lietuvių enciklopedija, 2006. Žiūrėta internete: karjera - Visuotinė lietuvių enciklopedija (vle.lt) (žiūrėta 2022.02.06)

11.Visuotinė lietuvių enciklopedija. Socialinė sistema. Prieiga internete: socialinė sistema - Visuotinė lietuvių enciklopedija (vle.lt) (žiūrėta 2022.04.20).

12.Žukauskinė R. (2008). Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. MRU, Vilnius.

13. Janilionis V., Morkevičius V., Rauleckas R., (2008). Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA. Kaunas.

ANOTACIJA

Greičiūtė, A. (2023). Karjeros valdymas aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis (Magistro baigiamasis darbas).
Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Baigiamajame magistro darbe išanalizuotos organizacinės karjeros, karjeros valdymo, planavimo sąvokos bei modeliai. Aptarti išoriniai bei vidiniai karjeros valdymą veikiantys veiksniai : Covid-19 pandemija ir mobingas, bei jų poveikis darbuotojų karjeros valdymui.
Darbo apimtis – 71 pusl. be priedų. Darbo priedai pridedami atskirai.

Raktiniai žodžiai: karjera, karjeros valdymas, karjeros planavimas, aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygos, Covid-19 pandemija, mobingas, organizacija.

ANNOTATION

Greičiūtė, A. (2023). Career management in conditions of high environmental uncertainty (master's thesis).

Vilnius: Mykolas Romeris University

The final master's thesis analyzed the concepts and models of organizational career management and career planning. External and internal factors affecting career management were discussed: the Covid-19 pandemic and mobbing, as well as their impact on employees' career management.

Thesis volume – 71 pages without attachments. Work supplements are attached separately.

Keywords: career, career management, career planning, conditions of high environmental uncertainty, Covid-19 pandemic, mobbing.

SANTRAUKA

Greičiūtė, A. Karjeros valdymas aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis. Magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami karjeros valdymo teoriniai aspektai, aukšto aplinkos neapibrėžtumo vidiniai ir išoriniai charakteringi pavyzdžiai. Magistro baigiamojo darbo tikslas yra teoriškai ir empiriškai ištirti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis. Magistro baigiamajame darbe iškelti šie uždaviniai: 1) Pasitelkus mokslinės literatūros analizę, apibūdinti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius organizacijos aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis; 2) Empirinio tyrimo pagalba identifikuoti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis pasirinktų pavyzdžių pagrindu; 3) Remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimu parengti karjeros valdymo ir aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąsajų modelį. Tyrimo metodai yra mokslinė literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas.

Literatūros analizė atskleidė karjeros ir jos valdymo svarbą darbuotojams ir organizacijoms. Karjeros valdymas labiau priklauso nuo pačių individų, tačiau ir organizacijos organizacijos atlieka svarbų vaidmenį šiame procese. Literatūros analizė parodė, kad karjeros valdymas yra veikiamas tiek įšorinių veiksnių, tokių kaip Covid-19 pandemija, tiek ir vidinių organizacinių veiksnių, tokių kaip mobingas. Vidiniai ir išoriniai veiksniai yra glaudžiai vienas su kitu susiję. Išorinis aplinkos neapibrėžtumas daro įtaką organizacinei elgsenai ir esant nepalankioms sąlygoms, skatina neigiamą darbuotojų elseną – mobingą. Pasekmes jaučia ne tik darbuotojas, bet ir organizacija, nes mobingo aukos dažniausiai palieka organizacijas.

Tyrimas atskleidė, kad organizacijos ir žmogiškųjų išteklių specialistai nepakankamai prisideda prie darbuotojų karjeros valdymo. Nustatyta, kad labiausiai karjeros valdymą paveikęs išorinis veiksnys pastaraisiais metais buvo Covid-19 pandemija. Taip pat atskleista, kad mobingo problema vis dar labai aktuali tiek viešajame, tiek ir verslo sektoriuose. Tyrimo metu nustatyta, kad yra ryšys tarp išorinių ir vidinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių, tačiau šis ryšys labiau pasireiškia viešajame sektoriuje. Labiausiai išorinių ir vidinių aplinkos neapibrėžtumo veiksnių veikiami yra trumpesnę darbinę patirtį turintys jaunesni bei viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai.

Raktiniai žodžiai: Karjera, karjeros valdymas, karjeros planavimas, aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygos, Covid-19 pandemija, mobingas.

SUMMARY

Greičiūtė, A**.** Career management in a highly uncertain environment. Master's thesis. Supervisor Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2023.

Master's thesis deals with the theoretical aspects of career management, as well as with internal and external characteristic examples. The aim of the Master thesis is to theoretically and empirically investigate the influencing factors of employee career management under high environmental uncertainty. 1) Using the analysis of scientific literature, to describe the factors influencing the career management of employees under the conditions of high environmental uncertainty in the organization; 2) Through empirical research to identify the factors influencing the career management of employees under the conditions of uncertainty in the organization's internal and external environment on the basis of the selected examples; 3) On the basis of a theoretical analysis and the summary of the results of the empirical research to develop the model for the relationship between career management and high environmental uncertainty. The research methods are scientific literature analysis and quantitative research.

The literature analysis has revealed the importance of career management for employees and organizations. Career management is more dependent on individuals themselves, but organizations should also contribute to career management. The literature analysis showed that career management is influenced by both external factors such as the Covid-19 pandemic and internal organizational factors such as mobbing. Internal and external factors are closely interrelated. External environmental uncertainty influences organizational behavior and in the present of adverse conditions, promotes negative employee behavior - mobbing. The consequences are felt not only by the employees, but also by the organization, as the victims of mobbing tend to leave the organizations.

The study reveals that organizations and HR professionals are not doing enough to manage employees' careers. The external factor that has had the greatest impact on career management in recent years was the Covid-19 pandemic. It also reveals that mobbing is still very much an issue in both the public and business sectors. The study found that there is a correlation between external and internal environmental uncertainties, but that this correlation is more pronounced in the public sector. Employees with less work experience, younger workers and those working in the public sector are the most affected by both external and internal environmental uncertainty factors.

Keywords: career, career management, career planning, high environmental uncertainty, Covid-19 pandemic, mobbing.

4. Priedas. Anketa.

Mieli respondentai,

Esu Aušrinė Greičiūtė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto studentė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą tema "Karjeros valdymas aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis". Tyrimas yra mokslinio pobūdžio ir jo tikslas yra ištirti darbuotojų karjeros valdymo įtakos veiksnius aukšto aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis.

Tyrime dalyvaujančių asmenų duomenys ir atsakymai yra visiškai konfidencialūs.

Iškilus su anketa susijusiems klausimams,galite kreitis ausrinegreiciutedeu@gmail.com.

Pildymo instrukcija

Jums pateikiami teiginiai, iš kurių Jūs turite pasirinkti tinkamiausią (-ius) atsakymą. Į kiekvieną klausimą, turite pateikti atsakymą. Atsakymai gali būti keli.

Anketos klausimai

Asmeninė charakteristika	
Klausimai	**Galimi atsakymai**
1. Jūsų amžius	✓ 18-25 ✓ 26-40 ✓ 41-64 ✓ 65 ir daugiau
2. Jūsų lytis	✓ Vyras ✓ Moteris
3. Koks Jūsų išsilavinimas?	✓ Vidurinis išsilavinimas ✓ Aukštesnysis išsilavinimas ✓ Aukštasis koleginis išsilavinimas ✓ Aukštasis universitetinis išsilavinimas
4. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?	✓ Iki 1 metų ✓ Daugiau nei 1 metus ✓ Daugiau nei 2 metus ✓ Daugiau nei 5 metus ✓ Daugiau nei 10 metų

5. Kokia yra Jūsų darbinė patirtis?	✓ Iki 1 metų ✓ Daugiau nei 1 metai ✓ Daugiau nei 2 metai ✓ Daugiau nei 5 metai ✓ Daugiau nei 10 metų ✓ 20 ir daugiau metų
6. Koks yra Jūsų darbo organizavimo būdas?	✓ Dirbu organizacijos patalpose ✓ Dirbu nuotoliniu būdu ✓ Dirbu hibridiniu būdu (nuotoliu ir organizacijos patalpose)
7. Kokiame sektoriuje dirbate?	✓ Verslas ✓ Viešasis sektorius ✓ Nevyriausybinės organizacijos ✓ Kita
Karjeros valdymas organizacijoje	
8. Karjeros pasiekimai organizacijoje Jums yra svarbūs.	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
9. Turite aiškų karjeros planą ir tikslus organizacijoje.	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
10. Organizacija žino ir palaiko Jūsų karjeros planus.	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
11. Pastaraisiais metais Jums buvo skirtos aukštesnės pareigos.	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
	✓ Visiškai sutinku

12. Organizacija kurioje dirbate padeda Jums valdyti Jūsų karjerą.	✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
13. Kas Jus labiausiai motyvuoja ir skatina siekti karjeros organizacijoje? (Galite pažymėti kelis atsakymų variantus)	✓ Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją ✓ Organizacijos palaikymas ir pagalba planuojant karjerą ✓ Vadovų grįžtamasis ryšys bei teigiamas įvertinimas ✓ Efektyvi komunikacija organizacijoje ✓ Draugiška bei pagarbi darbo aplinka ✓ Labiausiai motyvuoju save pats ✓ Niekas nemotyvuoja ✓ Kita
14. Kas Jums labiausiai padėjo planuojant karjerą organizacijoje?	✓ Labiausiai padėjau sau pats ✓ Žmogiškųjų išteklių skyrius ✓ Vadovas ✓ Kolegos ✓ Įrašyti ✓ Niekas nepadėjo
15. Kaip organizacija prisideda prie Jūsų karjeros valdymo? (Galite pažymėti kelis atsakymų variantus)	✓ Suteikia informacijos apie esamas laisvas darbo pozicijas organizacijoje ✓ Organizuoja mokymus kvalifikacijai kelti ✓ Žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat rengia pokalbius karjeros klausimais organizacijoje ✓ Esant nepasitenkinimui pozicija, organizacija pasiūlo perėjimo į kitus skyrius ar persikvalifikavimo galimybes ✓ Vadovas rengia metinius pokalbius, kuomet aptariami tolimesni karjeros planai ir pateikiami pasiūlymai ✓ Kita
Aukšto aplinkos neapibrėžtumo veiksnių įtaka karjeros valdymui organizacijoje	
16. Kurie aplinkos neapibrėžtumo veiksniai labiausiai paveikė Jūsų karjeros galimybes organizacijoje? (Galite pažymėti kelis atsakymų variantus)	✓ Nestabili situacija darbo rinkoje ✓ Pandemija ✓ Mobingas darbo aplinkoje ✓ Didelė konkurencija ✓ Netinkama komunikacija organizacijoje ✓ Organizacijos nesirūpinimas savo darbuotojais ir jų karjera ✓ Organizacijos nelankstumas

	✓ Bendradarbiavimo stoka tarp darbuotojų ir organizacijos ✓ Niekas nepaveikė ✓ Kita
17. Kaip Covid-19 pandemija paveikė Jūsų karjeros valdymą organizacijoje?	✓ Teigiamai ✓ Labiau teigiamai, nei neigiamai ✓ Nepaveikė ✓ Labiau neigiamai, nei teigiamai ✓ Neigiamai
18. Kaip Jus paveikė Covid-19 pandemijos suvaržymai? (Galite pažymėti kelis atsakymų variantus.)	✓ Padidėjo neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmas ✓ Sustiprėjo konkurencija komandoje ✓ Organizacijoje atsirado mobingo apraiškų ✓ Suprastėjo darbo rezultatai ✓ Dirbant iš namų atsirado daugiau galimybių derinti darbą su laiku šeimai ✓ Teigiamai paveikė bendravimą su kolegomis ir vadovybe ✓ Nepaveikė
19. Organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate, patiriate mobingą.	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku, nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku
20. Kokios rūšies mobingą patiriate/patyrėte organizacijoje? (Jeigu mobingo organizacijoje nepatiriate, pažymėkite “neaktualu”).	✓ Iš bendradarbių (horizontalus mobingas) ✓ Iš vadovų (vertikalusis mobingas) ✓ Ir iš bendradarbių ir iš vadovo (mišrus mobingas) ✓ Neaktualu
21. Su kokiais mobingo padariniais susiduriate ar esate susidūrę? (Jeigu nesusiduriate su mobingu, pažymėkite “neaktualu”).	✓ Motyvacijos praradimas ✓ Darbo rezultatų suprastėjimas ✓ Nepasitikėjimas organizacija ✓ Pasikeitę karjeros planai organizacijoje ✓ Priešiškumas kolegoms ✓ Planai išeiti iš darbo ✓ Neaktualu
22. Organizacijos vadovas ir žmogiškųjų išteklių skyrius žino apie mobingo atvejus organizacijoje. (Jeigu Jūsų organizacijoje mobingo nėra, pažymėkite “neaktualu”)	✓ Visiškai sutinku ✓ Sutinku ✓ Nei sutinku , nei nesutinku ✓ Nesutinku ✓ Visiškai nesutinku ✓ Neaktualu

23. Kokiais būdais valdoma mobingo problema Jūsų organizacijoje? (Jeigu mobingo organizacijoje nepatiriate, pažymėkite "neaktualu").	✓ Darbuotojai praneša apie mobingo atvejus vadovybei, kuri iškart spręndžia tuos atvejus ✓ Darbuotojams skiriami mokymai kaip atpažinti ir kovoti su šiuo reiškiniu ✓ Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai nuolat atlieka tyrimus organizacijos viduje bei kalbasi mobingo tema su darbuotojais ✓ Darbuotojai patys bando spręsti iškilusias problemas ir mobinguotojus įspėja taip nesielgti ✓ Mobingo problemos organizacijoje nesprendžiamos ✓ Neaktualu
24. Kurie iš pateiktų veiksnių Jus labiausiai skatintų palikti organizaciją kurioje dirbate? (Galite pasirinkti kelis atsakymų variantus).	✓ Nepasitikėjimas organizacija ✓ Bendradarbiavimo tarp organizacijos ir darbuotojų stoka ✓ Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių skyriaus nesidomėjimas darbuotojo karjeros klausimais ✓ Karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas ✓ Kvalifikacijos kėlimo galimybių nebuvimas ✓ Mobingas ✓ Perdėta konkurencija tarp darbuotojų ✓ Nepagarbi darbo aplinka ✓ Neefektyvi komunikacija organizacijoje ✓ Vadovo grįžtamojo ryšio nebuvimas ir nesirūpinimas darbuotojais