



## ŠIUOLAIKINĖ KARJERA INDIVIDUO POŽIŪRIU: KARJEROS MODELIAI, JŲ SĄSAJOS IR REIKŠMĖ

Renata Korsakienė<sup>1</sup>, Rasa Smaliukienė<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius, Lietuva*

*El. pastas: <sup>1</sup>renata.korsakiene@vgtu.lt; <sup>2</sup>rasa.smaliukiene@vgtu.lt*

*Įteikta 2013-09-19; priimta 2013-12-12*

**Santrauka.** Ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos pokyčiai sukėlė darbo vietų neapibrėžtumą, o mokslininkai ėmė domėtis ne tiek tradicine karjera, kiek naujais karjeros modeliais. Kita vertus, šiuolaikinė mokslinė literatūra, orientuota į nepastovią / kintančią karjerą ir beribę karjerą, stokoja empirinių tyrimų bei įrodymų. Straipsnyje analizuojamos naujų karjeros modelių sąsajos. Išsami mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad šiuolaikiniai karjeros modeliai papildo vienas kitą, o valdant individų karjerą išlieka reikšmingas organizacijų vaidmuo. Autorių tyrimas, papildydamas kitus tyrimus, parodo, kad žvelgiant į karjeros vystymą turi būti laikomasi balanso principo.

**Reikšminiai žodžiai:** nepastovi / kintanti karjera, beribė karjera, tradicinė karjera, karjeros modeliai, individas.

## CONTEMPORARY CAREER FROM THE PERSPECTIVE OF AN INDIVIDUAL: CAREER MODELS, THEIR INTERRELATIONSHIPS AND IMPLICATIONS

Renata Korsakienė<sup>1</sup>, Rasa Smaliukienė<sup>2</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*

*The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius, Lithuania*

*E-mails: <sup>1</sup>renata.korsakiene@vgtu.lt (corresponding author); <sup>2</sup>rasa.smaliukiene@vgtu.lt*

*Received 19 September 2013; accepted 12 December 2013*

**Abstract.** Changes in economic, social and technological environment have resulted in unpredictability of jobs and shifted the interest of scholars from the traditional career to new career models. On the other hand, contemporary scientific literature focused on protean and boundaryless career lacks empirical evidence and support. The presented paper aims to discuss the interrelationships and implications of new career models. The comprehensive analysis of scientific literature has led to the conclusion, that contemporary career models are seen as complementary to each other and the role of organisations remains significant in career management of individuals. The research of the authors contributes to other findings and implies that balanced approach toward career development should be adopted.

**Keywords:** protean career, boundaryless career, traditional career, career models, individual.

**JEL Classification:** M12, M19.

## Įvadas

Ekonominiai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai, vykstantys pastaruosius dešimtmečius, iš esmės lėmė kitokį darbo organizavimo pobūdį visuomenėje. Kita vertus, pokyčiai, vykstantys organizacijų lygmeniu, reiškia, kad vis mažiau organizacijų gali suteikti garantijas darbuotojams visą gyvenimą dirbti ir siekti stabilios karjeros. Šiame kontekste mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio imta teikti ne tradicinei karjerai, kuri suprantama kaip vertikalus progresas vienoje organizacijoje, bet paties individo sąmoningai plėtojamai karjerai. Tai lėmė fundamentalius karjeros teorijos pokyčius, naujų karjeros modelių formavimąsi bei atitinkamai mokslinių tyrimų kryptis.

Moksliniai tyrimai karjeros klausimais buvo išplėsti už tradicinių tyrinėjimo ribų ir pasirinktas tarpdisciplininis požiūris. Itin plačiai karjeros klausimus nagrinėja psichologai ir sociologai. Pažymėtina, kad Lietuvoje publikuojami darbai karjeros tema „dengia“ daugumą Vakarų mokslininkų nagrinėjamų karjeros aspektų (Rosinaitė 2010). Tačiau daugiausia darbų atskirais karjeros klausimais parengta edukologijos srityje. Išskirtini individo karjerą tyrinėjusių Kučinskienės (2003), Petkevičiūtės (2003, 2007), Laumenskaitės ir Petkevičiūtės (2004), Palujanskienės ir Pugevičiaus (2004), Augustinienės (2007) darbai. Kita vertus, mokslinėje literatūroje vis dar stokojama kritinio šiuolaikinių karjeros modelių vertinimo ir juos pagrindžiančių tyrimų.

Tyrimo objektas – šiuolaikinė karjera individo požiūriu – karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti šiuolaikinę karjerą individo požiūriu, identifikuoti sąsajas tarp karjeros modelių ir išryškinti jų reikšmę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros karjeros klausimais analizė ir sintezė.

## 1. Karjeros koncepcija

Karjeros koncepcija mokslinėje literatūroje analizuojama gana plačiai, tačiau vis dar suprantama skirtingai. Reikia pripažinti, kad karjeros, profesijos ir užsiėmimo sampratos dažnai vartojamos kaip sinonimai. Todėl laikomasi nuomonės, kad stokojant koncepcinio aiškumo išlieka dviprasmiškumo pavojus (Patton, McMahon 2006). Tokia situacija ne tik skatina ieškoti atsakymų į klausimą, kaip individo karjera suprantama mokslinėje literatūroje, bet ir atskleisti karjeros sampratos evoliuciją.

Pažymėtina, kad iki praėjusio šimtmečio septintojo dešimtmečio vidurio psichologai ir sociologai karjerą analizavo iš tradicinių mokslo pozicijų bei siekė numatyti, kaip individas atitinka tam tikrą darbo vietą, ir paaiškinti dinamiškus socialinės kaitos procesus, kuriuos lemia individo ir organizacijos sąveika. Septintojo dešimtmečio pabaigoje pradėjo formuotis karjeros teorijos užuomazgos.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad aštuntajame dešimtmetyje tyrimų dėmesys buvo sutelktas į organizacines praktikas, žmogiškųjų išteklių sistemas bei individo ir organizacijos sąveikos, derybų ir susitarimo peržiūrėjimą (Adamson *et al.* 1998).

Mokslininkai, analizavę karjerą, jau aštuntojo dešimtmečio viduryje išplėtė tyrimus už tradicinių tyrinėjimo ribų ir pasirinko tarpdisciplininį požiūrį. Arthur, Hall ir Lawrence (1989) išskyrė net aštuonias mokslo sritis, kurios nagrinėja karjerą: psichologiją, socialinę psichologiją, sociologiją, antropologiją, ekonomiką, politikos mokslą, istoriją ir geografiją. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje tvirtinama, kad karjeros tyrimai neturėtų apsiriboti vienu lygmeniu arba siaura teorine disciplina, o reikėtų taikyti įvairius požiūrius ir analizuoti įvairius lygmenis (Baruch 2006). Neatsitiktinai daugiau dėmesio imta teikti moterų karjerai, darbo ir šeimos konfliktams bei problemoms, su kuriomis susiduria karjeros siekiantys sutuoktiniai. Taip pat susitelkta į karjeros kaitos valdymą, organizacijos restruktūrizacijos pasekmes karjerai ir lojalumą tiek karjerai, tiek organizacijai.

Tradiciniai karjeros apibrėžimai apsiriboja profesine veikla, kuri apima paaukštinimą. Todėl karjeros apibrėžimas buvo papildytas tokiais aspektais, kaip laikas ir gyvenimas. Be to, karjeros koncepcija buvo išplėsta įtraukiant veiklas, kurios skirstomos į ikiprofesines ir veiklas baigus profesinę veiklą, bei atsižvelgta į kitus gyvenimo užsiėmimus ir kontekstus. Tokių koncepcijos išplėtimą geriausiai perteikia Super (1980) pateiktas karjeros apibrėžimas. Anot autoriaus, karjera – tai pagrindinių pozicijų seka, kurią individas užima ikiprofesiniame, profesiniame ir gyvenimo baigus profesinę veiklą etape bei apima su darbu susijusius vaidmenis, tokius kaip studento, darbuotojo ir pensininko, bei papildomus profesinius, šeiminius ir pilietinius vaidmenis. Kur kas tikslesnį apibrėžimą pateikia London ir Stumpf (1982) teigdami, kad karjera – tai visą individo gyvenimą trunkanti su darbu susijusių pareigų seka. Arthur, Hall ir Lawrence (1989) karjerą apibūdina kaip laiko atžvilgiu plėtojamą individo darbo patirčių seką ir akcentuoja darbą bei laiką. Kita vertus, tenka sutikti su nuomone, kad toks apibrėžimas nekelia prielaidų dėl to, kur žmonės dirba arba ką reiškia karjeros sėkmė (Arthur *et al.* 2005).

Viena vertus, karjera yra laikoma individo, kurį veikia naujos socialinės normos, „nuosavybe“, tačiau jau dirbančių žmonių karjerą daugiausia planuoja ir valdo organizacijos. Mokslinėje literatūroje išskiriami individo ir organizacijos požiūriai į karjerą.

Pažymėtina, kad individo požiūriu karjeros samprata vertinama nevienareikšmiškai dėl kelių priežasčių, kurios plačiai analizuojamos literatūroje. Pirma, karjera reiškia galimybę patenkinti pagrindinius ekonominius individo poreikius. Antra, karjera reiškia socialinį statusą arba vertę visuomenėje. Kai kuriems individams karjera reiškia

gyvenimo svajonės realizavimą pasirenkant kasdienės veiklos kryptis ir tikslus. Neatsitiktinai individualus karjeros valdymas yra glaudžiai susijęs su proaktyvia individo elgsena, apimančia pastangas apibrėžti ir įgyvendinti asmeninius karjeros tikslus, atitinkančius arba neatitinkančius esamos organizacijos tikslus (De Vos, Soens 2008).

Organizacijos požiūriu karjeros samprata atlieka nemažą vaidmenį dėl kelių priežasčių. Pirmą, karjeros koncepcija yra prasminga dėl pareigų perėmimo tikslų, o ypač tuo atveju, kai organizacinė kultūra skatina ugdyti vadybines kompetencijas organizacijos viduje. Todėl karjera, reiškianti darbo pareigų seką, sudaro sąlygas organizacijai valdyti didelį potencialą turinčias individų grupes. Antra, karjeros sąvoka padeda sudaryti psichologinę sutartį tarp individo ir organizacijos bei skatina darbuotojo lojalumą. Minėtas požiūris į karjerą toliau nebus išsamiau analizuojamas, tačiau bus aptariama, kaip tradicinės ir šiuolaikinės karjeros modelių požiūriu aiškinama individo karjera.

## 2. Karjera tradiciniu požiūriu

Tradiciniu požiūriu laikomasi nuostatos, kad karjera gali būti plėtojama tik vienoje organizacijoje, kurios nariai tokią karjerą supranta kaip linijinį progresą iš apačios į viršų, kai pereinami visi galimi karjeros etapai (Baruch 2004). Todėl tradicinės karjeros sistemoje žmonės konkuruoja tarpusavyje dėl ribotų paaugstinimo galimybių. Karjeros sėkmės rodiklius, tokius kaip paaugstinimas ir didėjantis atlygis, apibrėžia pati organizacija.

Toks požiūris išsikristalizavo per keletą dešimtmečių po Antrojo pasaulinio karo. Tuo periodu daugelis šalių išgyveno spartų ekonomikos augimą, lėmusį žmogiškojo kapitalo paklausos didėjimą ir nemažas darbo galimybes rinkoje. Nepaisant to, kad kai kurie darbuotojai (pavyzdžiui, dirbantys savarankiškai) niekada nebuvo priskiriami darbuotojams, siekiantiems tradicinės karjeros, dauguma organizacinių struktūrų iš esmės buvo pritaikytos tradicinės karjeros modeliui, kuris ir dominavo darbo rinkoje. Neatsitiktinai, sudarant psichologinę sutartį, buvo keliamą prielaida apie abipusį darbdavio ir darbuotojo lojalumą, o karjera suprantama kaip santykinai stabili ir nuosekli (Greenhaus *et al.* 2010).

Susiklosčiusios aplinkybės lėmė ir tai, kad daugelyje su karjera susijusių empirinių tyrimų dominavo tradicinis modelis (Feldman 1989). Antai Sullivan (1999), išanalizavęs 58 straipsnius penkiuose žurnaluose, pastebėjo, kad 74 proc. straipsnių keltos prielaidos apie aplinkos stabilumą, 76 proc. straipsnių dėmesys sutelktas į organizacijos vidų, o 81 proc. straipsnių atsižvelgta į esamą hierarchiją.

Praėjusio šimtmečio 8-ojo dešimtmečio pabaigoje aplinkos veiksniai, tokie kaip auganti globali konkurencija, technologijų kaita ir recesija, lėmė tai, kad dauguma organizacijų, siekdamas prisitaikyti prie naujų sąlygų, buvo

priverstos įgyvendinti restruktūrizaciją, mažinti darbuotojų skaičių ir kurti naujo tipo organizacijas (Reitman, Schneer 2003). Mokslinėje literatūroje sutariama, kad dauguma funkcinę organizacinę struktūrą ir daug valdymo lygių turėjusių organizacijų iš esmės yra pasikeitusios (Sullivan 1999). Tačiau vykdyta organizacijų restruktūrizacija lėmė tai, kad daugiausia darbą prarado vyresnio amžiaus, vadovaujama darbą dirbę ir geresnį išsilavinimą turintys darbuotojai, o neatleisti darbuotojai taip pat buvo priversti prisitaikyti. Tai reiškė, kad daugumos darbuotojų darbo atsakomybė padidėjo, o darbo valandos ir karjeros galimybės sumažėjo. Darbo rinka tapo neapibrėžta ir itin orientuota į paklausos ir pasiūlos veiksnius. Kita vertus, technologinės inovacijos ir globalizacija sukūrė naujų darbo formų plėtojimosi prielaidas (Tams, Arthur 2010). Neatsitiktinai mokslinėje literatūroje pradėjo vyrauti nuomonė, kad individų ir organizacijų ryšiai turi būti silpnesni, o psichologinė sutartis turi būti sudaroma trumpam laikotarpiui, aiškiai apibrėžiant finansinę jo pusę ir ribas (Pringle, Mallon 2003). Šiandienų pokyčių kontekste iš esmės pasikeitė darbo organizavimo pobūdis, todėl vis mažiau organizacijų gali suteikti garantijų darbuotojams visą gyvenimą dirbti ir siekti stabilios karjeros. Šios tendencijos lėmė fundamentalius karjeros teorijos pokyčius, naujų karjeros modelių formavimąsi ir atitinkamai mokslinių tyrimų kryptis.

## 3. Nepastovios / kintančios karjeros modelis

Pastaraisiais dešimtmečiais ėmė vyrauti nuomonė, kad karjera yra nepastovi ir kintanti, o jos tikslus suformuluoja pats individas (Hall, Mirvis 1995). Anot Hall (1996, 2004), nuo praėjusio šimtmečio 8-ojo dešimtmečio pabaigos pastebimas perėjimas nuo tradicinės karjeros prie nepastovios / kintančios karjeros. Todėl imtas vartoti terminas *nepastovi / kintanti karjera* (angl. *protean career*), kuris kildinamas iš graikų mitologijos jūrų dievo Protėjo, galėjusio keisti savo pavidalą kada tik panorėjęs.

Hall ir Moss (1998) teigimu, priešingai nei tradicinę karjerą, nepastovią / kintančią karjerą apibūdina santyčiai, kuriuos kuria ne organizacija, bet individas ir kurie laiko atžvilgiu turi būti atnaujinami, nes kartais keičiasi tiek individas, tiek organizacija. Kaip jau buvo minėta, tradicinės karjeros sėkmę apibūdina sėkmingas vertikalus individo judėjimas organizacijoje. Sėkmingą nepastovią / kintančią karjerą apibūdina psichologinė sėkmė, kuri kiekvienam yra unikali ir individuali, atitinkanti asmeninius individo laimėjimus, pasididžiavimo jausmą, pasiekimus ir šeimos džiaugsmą (Hall 1996).

Nepastovios / kintančios karjeros atveju tradicinis lojalumas organizacijai yra mažiau svarbus, nes organizacijos siekia tik sutartinių santykių su darbuotojais, o darbuotojai skatinami siekti dominančios karjeros (Maguire 2002). Kita vertus, sėkmingai nepastoviai / kintančiai karjerai reikia

tokių savybių, kaip gebėjimo nuolat mokytis, pasitikėti savimi, asmeninės atsakomybės ir savarankiškumo (Hall 1996, 2004). Tradicinės ir nepastovios / kintančios karjeros skirtumai pateikti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Karjera organizacijose (Hall 2004)

**Table 1.** Career in organisations (Hall 2004)

Problemos	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 požūriai	Lojalumas organizacijai	Pasitenkinimas darbu, lojalumas profesijai

Anot Hall (2004), nepastovios / kintančios karjeros modelis išryškina tokias esmines vertybes, kaip laisvę ir augimą, o sėkmę lemiantys veiksniai yra daugiau subjektyvūs, o ne objektyvūs. Tokios karjeros siekiantis individas yra atviras naujoms galimybėms, todėl karjerą vertina kaip daugybę mokymosi ciklų. Kita vertus, akcentuojama, kad itin svarbu plėtoti individo gebėjimus adaptuotis ir identitetą. Besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis tiek gebėjimas adaptuotis, tiek identitetas sudaro galimybes individams mokytis iš savo patirties ir patiems ugdyti naujas kompetencijas. Antai Hall (2004) pažymi, kad nepakanka turėti tik gebėjimą adaptuotis arba identitetą, nes tai gali kelti įvairių problemų.

Tarkime, individas turi stiprų gebėjimą adaptuotis, tačiau jo identitetas žemas. Tai iš esmės lems reaktyvią arba, kitaip tariant, chameleono elgseną. Tai reiškia, kad toks individas pasirinktą ne savo paties, o kieno nors kito primestą kelią ar kryptį. Priešingas derinys, kai identitetas yra aukštas, bet gebėjimas adaptuotis silpnas, sukels paralyžių, nes asmuo stengsis išvengti savarankiškų veiksmų. Kai identitetas yra žemas, o gebėjimas adaptuotis yra silpnas, asmuo bus linkęs vykdyti tik kitų nurodymus. Pažymėtina, kad individas, neturintis nepastoviai / kintančiai karjerai reikalingų kompetencijų, nesieks jų pats ugdyti, bet skolinsis elgsenos standartus iš išorės ir bus linkęs ieškoti paramos bei vykdyti kitų nurodymus.

Mokslinėje literatūroje aptariami įvairūs nepastovios / kintančios karjeros atvejai. Maguire (2002) analizavo bankininkystės sektorių ir nustatė, kad tam tikri psichologinės sutarties aspektai akivaizdžiai prarado savo reikšmę. Pažymima, kad tokie komponentai, kaip atsidavimas, lojalumas organizacijai ir pasitikėjimas vadovybe, kurių reikėjo norint užsitikrinti saugumo jausmą, kompetentingą

valdymą ir galimybę dalyvauti organizacijos veikloje, yra stipriai pasikeitę.

Vis dėlto pažymėtina, kad teiginiai, susiję su nepastovia / kintančia karjera, nėra absoliučiai universalūs (McDonald *et al.* 2005). Mokslinėje literatūroje aptinkama ir nuomonių, kad išreikštas individų mobilumas ir gebėjimas mokytis ne visada yra nepastovios / kintančios karjeros sudedamosios dalys (Briscoe *et al.* 2006). Be to, pastebima, kad individo orientacija į nepastovią / kintančią karjerą pati savaime nereiškia, kad individas pademonstruos reikiamą elgseną. Todėl peršasi nuomonė, kad nepastovi / kintanti karjera yra daugiau specifinis mąstymo apie karjerą būdas (Briscoe, Hall 2006). Be to, šiuolaikinėse organizacijose išliekant ir tradicinei karjerai, nepastovios / kintančios karjeros modelis turi būti analizuojamas atsižvelgiant į aplinkos kontekstą ir jo specifika.

#### 4. Beribės karjeros modelis

Arthur ir Rosseau pasiūlė *beribės karjeros* terminą kaip alternatyvą *organizacinei karjerai*, t. y. karjerai, kuri plėtojama vienoje organizacijoje. Šio termino užuomazgos siejamos su požiūriu, kad formuojasi organizacijos, neturinčios aiškiai apibrėžtų ribų, o pati visuomenė tampa daugiau beribė, laužanti daugybę tradicinių normų ir koncepcijų bei kurianti naujas (Baruch 2006).

Mokslininkai tvirtina, kad visuomenės transformacijų kontekste karjera apima keletą reikšmių ir pabrėžia tokius aspektus: 1) karjera neapsiriboja vienu darbdaviu, o peržengia atskirų darbdavių ribas; 2) dabartinis darbdavys pripažįsta karjerą išorėje; 3) karjerai svarbūs išoriniai ryšiai ir informacija; 4) karjera reiškia tradicinių organizacinių karjeros ribų laužymą; 5) karjera reiškia ir karjeros galimybių atmetimą dėl asmeninių arba šeiminių priežasčių; 6) individo požiūriu karjera vertinama kaip ateitis, neturinti ribų, nepriklausomai nuo esamų struktūrinių apribojimų (Inkson *et al.* 2012). Taigi beribės karjeros modelis pabrėžia individo mobilumą ir nenuspėjamumą bei individų, atsakingų už savo karjerą, vaidmenį. Beribės karjeros modelį pasirinkti skatina ne tik ekonominės aplinkos pokyčiai, bet ir asmeninės ar su šeima susijusios priežastys (Greenhaus *et al.* 2010). Beribės ir tradicinės karjeros skirtumai pateikti 2 lentelėje.

Sullivan ir Arthur (2006) beribę karjerą pasiūlė vertinti atsižvelgiant tiek į fizines, tiek į psichologines ribas. Taigi karjerą gali apibūdinti įvairūs fizinio ir psichologinio mobilumo lygmenys.

Beribės karjeros modelį tyrinėjo įvairūs mokslininkai. Kai kurie autoriai jį kritikuoja dėl nepakankamų empirinių tyrimų stokos (Eby *et al.* 2003). Tačiau kai kurie mokslininkai laikosi nuostatos, kad toks dinamiškas modelis geriausiai atitinka lanksčius darbo santykius (Briscoe *et al.* 2006). Antai tvirtinama, kad, vertinant mokslinių publikacijų



**2 lentelė.** Tradicinės ir beribės karjeros skirtumai (Sullivan 1999)

**Table 2.** Differences between traditional and boundaryless careers (Sullivan 1999)

	Tradicinė karjera	Beribė karjera
Darbo santykiai	Saugumas mainais už lojalumą	Įsidarbinimas mainais už rezultatus ir lankstumą
Ribos	Viena arba dvi įmonės	Daug įmonių
Gebėjimai	Būdingi vienai įmonei	Perkeliami iš vienos įmonės į kitą
Sėkmė vertinama pagal	Atlygį, paaukštinimą ir statusą	Psichologiškai prasmingą darbą
Atsakomybė už karjeros valdymą	Organizacija	Individas
Mokymas	Formalios mokymo programos	Mokymas darbo vietoje
Karjeros etapai	Atsižvelgiant į amžių	Atsižvelgiant į mokymąsi

skaičių, vienareikšmiškai didesnę įtaką karjeros tyrimams turėjo beribės karjeros, o ne nepastovios / kintančios karjeros koncepcija (Inkson *et al.* 2012).

Didžioji mokslinių tyrimų, analizavusių beribę karjerą, dalis sutelkė savo dėmesį į veiksnius, lemiančius tokios karjeros sėkmę (Eby *et al.* 2003). Mokslinėje literatūroje beribės karjeros sėkmės rodikliai grupuojami į tokias grupes: 1) psichologinės sėkmės rodikliai, 2) suvokiamos paklausos esamoje organizacijoje rodikliai; 3) suvokiamos paklausos išorinėje rinkoje rodikliai (Parker, Arthur 2000). Beribės karjeros modelį ir tokios karjeros sėkmę analizavę mokslininkai neskyrė didelio dėmesio išoriniams arba objektyviems karjeros sėkmės veiksniams, bet koncentravosi į subjektyvius veiksnius. Daug dėmesio skiriama psichologinei sėkmei, kuri apibūdinama kaip pasididžiavimo jausmas ir asmeniniai laimėjimai. Parker ir Arthur (2000) tvirtina, kad jausmai, susiję su karjeros pasiekimais, yra kur kas svarbesni už objektyvius rodiklius, tokius kaip atlygis ir naujos pareigos. Pažymima, kad individo paklausa yra svarbus karjeros sėkmės veiksnys. Neapibrėžtumas darbo rinkoje ir vykstantys pokyčiai, veikę trumpesnių ir mažiau stabilų karjeros modelių formavimąsi, iš esmės reiškia, kad sėkmingais laikomi tie individai, kurie ne tik išlaiko paklausą esamoje darbo vietoje, bet ir yra paklausūs tarp kitų darbdavių.

Viena iš mokslinių tyrimų, susijusių su beribe karjera, kryptį yra orientuota į karjeros kompetencijas, kurios lemia beribės karjeros sėkmę. Pirmoji tokių kompetencijų grupė yra vadinama „žinoti kodėl“ ir yra susijusi su karjeros motyvacija, prasingumu ir tapatybe. Tvirtinama, kad ši

kompetencija yra susijusi su individo motyvacija ne tik suprasti save, bet ir analizuoti įvairias galimybes bei prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos (Arthur *et al.* 1999). Atsakymai į klausimą „kodėl“ padeda individui atsieti savo identitetą nuo esamo darbdavio ir likti atviram naujoms karjeros galybėms bei patirtims. Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami tokie kintamieji, kaip realūs karjeros lūkesčiai, individualios stiprios ir silpnos pusės bei specifiniai karjeros tikslai (Eby *et al.* 2003).

Antroji beribės karjeros kompetencijų grupė vadinama „žinoti ką“. Tai reiškia su darbu susijusius kontaktus ir ryšius, taip pat ir su esama organizacija susijusius ryšius (pavyzdžiui, ryšiai su tiekėjais ir klientais) bei asmeninius ryšius (pavyzdžiui, profesinės ir asmeninės pažintys). Tvirtinama, kad tokios kompetencijos teikia naudą, todėl individas turi galimybių įgyti žinių, kelti reputaciją ir mokytis (Arthur *et al.* 1999). Be to, suteikiama galimybė užmegzti naujus kontaktus ir turėti naujų karjeros galimybių.

Trečioji beribės karjeros kompetencijų grupė vadinama „žinoti kaip“ (Arthur *et al.* 1999). Tai reiškia su karjera susijusius gebėjimus ir žinias, kurios kaupiamos laikui bėgant ir yra naudingos tiek organizacijai, tiek individui. Pažymėtina, kad dėmesys teikiamas platiems ir lankstiems gebėjimams, kurie perkeliama iš vienos organizacijos į kitą. Be to, dėmesys teikiamas profesiniam mokymuisi, o ne su darbo vieta susijusiam mokymuisi (Eby *et al.* 2003). Mokslinėje literatūroje pažymima, kad gebėjimai plėtojami kur kas intensyviau, kai individai yra orientuoti į nuolatinį mokymąsi. Tad individai, kurių karjeros identitetas yra aukštas, daugiau laiko ir energijos skiria gebėjimams ir kompetencijoms, didinančioms individo vertę organizacijoje ir už jos ribų (Arthur *et al.* 1999).

## 5. Nepastovios / kintančios ir beribės karjeros sąsajos

Nepastovios / kintančios karjeros ir beribės karjeros tyrimus mokslininkai plėtoja atskirai, tačiau mokslinėje literatūroje vis dažniau keliami klausimai dėl šių karjeros modelių tarpusavio sąsajų.

Viena mokslininkų grupė laikosi požiūrio, kad abu karjeros modeliai turi daug panašumų ar net yra identiški. Antai Granrose ir Baccili (2006) pabrėžia, kad tarp šių karjeros modelių esminių skirtumų nėra, o šios dvi koncepcijos yra ne kas kita kaip naujų ir daugiau dviprasmiškų darbuotojo ir darbdavio santykių išraiška. Inkson (2006) tvirtina, kad nepastovios / kintančios ir beribės karjeros sampratos yra metaforos, papildančios viena kitą. Toks požiūris grindžiamas tuo, kad gebėjimas adaptuotis reiškia individo savybę, o ribų peržengimas – elgseną. Todėl nepastovios / kintančios karjeros koncepcija siejama su psichologine orientacija, kuri netiesiogiai nulemia tam tikrą individo elgseną karjeroje. Beribės karjeros požiūriu pagrindinis vaidmuo tenka pasirinktai elgsenai, tačiau tvirtinama, kad individas aplinką vertina individualiai. Kita vertus, tokios kompetencijos,

kaip žinios apie save ir gebėjimas adaptuotis, yra aiškiai išreikštos nepastovios / kintančios karjeros modelyje, o beribės karjeros modelyje – numanomos. Be to, pažymima, kad tokios kompetencijos, kaip „žinoti kodėl“, „žinoti kaip“ ir „žinoti ką“, yra aiškiai išreikštos beribėje karjeroje, tačiau numanomos nepastovioje / kintančioje karjeroje. Tiek nepastovi / kintanti karjera, tiek beribė karjera turi daug sąsajų su darbingumo modeliu (3 lentelė).

**3 lentelė.** Trijų karjeros koncepcijų paraleliniai komponentai (Inkson 2006)

**Table 3.** Parallel components of three career concepts (Inkson 2006)

Lanksti karjera	Beribė karjera	Darbingumo modelis
Savęs nukreipimas	Proaktyvus, peržengiantis ribas	Įsidarbinimas
Gebėjimas adaptuotis		Karjeros prisitaikymas
Identitetas, vertybės	Žinoti kodėl, žinoti kaip, žinoti ką	Identitetas Žmogiškasis ir socialinis kapitalas

Inkson (2006) teigimu, pagrindinės nepastovios / kintančios karjeros, beribės karjeros ir darbingumo modelių ypatybės yra įvardijamos skirtingai – savęs nukreipimas, mobilumas ir gebėjimas įsidarbinti, tačiau išreiškia panašius aspektus. Be to, identitetas, žmogiškasis ir socialinis kapitalas turi daug bendro su trimis karjeros kapitalo tipais, kurie beribės karjeros modelyje įvardijami kaip pagrindiniai gebėjimai.

Kita mokslininkų grupė laikosi požiūrio, kad nepastovi / kintanti karjera ir beribė karjera yra skirtingos. Tai sudarė prielaidas susiformuoti keliems požiūriams mokslinėje literatūroje, integruojantiems tiek nepastovios / kintančios, tiek beribės karjeros aspektus. Pirma, mokslininkai pasiūlė pokorporatyvinės karjeros koncepciją (Sullivan, Baruch 2009). Autorių nuomone, pokorporatyvinis karjeristas žino, kur ir kaip nukreipti savo elgseną, prisiima atsakomybę už karjeros valdymą, noriai peržengia daugybę ribų, kad patenkintų esminius pasitenkinimo darbu ir finansinius poreikius. Todėl pokorporatyviniais karjeristais laikomi individai, kurie savanoriškai arba nesavanoriškai pasitraukė iš didelių organizacijų, kad galėtų dirbti pagal įvairias darbo sutartis, taip pat kaip laikini darbuotojai, dirbantys pagal individualias sutartis ar dirbantys mažose įmonėse, teikiančiose profesionalias paslaugas didelėms organizacijoms. Antra, Greenhaus *et al.* (2008) pasiūlė beribį požiūrį į karjerą ir modelį, apimančią tris komponentus. Pirmasis šio modelio komponentas yra mobilumo modeliai, kurie nuo tradicinės karjeros skiriasi daugybe krypčių. Todėl mobilumo modeliams priskiriamas ir darbo vietos sukūrimas, t. y. veiksmai, kurių imamasi siekiant pakeisti ar iš

naujo apibrėžti darbo vietą. Be to, tvirtinama, kad mobilumo modeliai reiškia ne tik fizinį darbo vietos pakeitimą (pavyzdžiui, užduočių prigimtį ir skaičių), bet ir psichologinį supratimo apie darbą pakeitimą. Antrasis modelio komponentas yra karjeros kompetencijos, kurias išreiškia žmonių įsitikinimai ir identitetas („žinoti kodėl“), žinios ir gebėjimai („žinoti kaip“), ryšiai bei santykiai („žinoti ką“). Trečiasis modelio komponentas yra lanksti orientacija. Be to, pasiūlytas modelis apibrėžia tokius veiksnius, kaip ekonominiai veiksniai, organizacinės sąlygos, asmeninės savybės ir galimi individualūs bei organizaciniai rezultatai.

Briscoe, Hall ir DeMuth (2006) tvirtina, kad nepastovios / kintančios karjeros ir beribės karjeros modeliai yra nepriklausomi, bet susiję konstruktai. Remdamiesi nepastovios / kintančios karjeros apibrėžimu, tvirtinančiu, kad individo karjerą formuoja vertybės ir save nukreipianti elgsena, Briscoe ir Hall (2006) pasiūlė suskirstyti individus į turinčius stipresnių ar silpnesnių vertybių bei pasirenkančius stipriau ar silpniau nukreipiančią elgseną. Be to, remiantis beribe karjera, išskiriamos keturios individų kategorijos: priklausomas, nelankstus, reaguojantis ir lankstus (transformacinis).

Individas, kurio neskatinama vertybės ir kuris nenukreipia savo karjeros tinkama linkme, bus laikomas „priklausomu“. Tokie individai, autorių nuomone, negali apibrėžti prioritetų ir patys valdyti karjeros pasirinkdami tinkamą elgseną. Individas, kurio neskatinama vertybės, bet kuris pasirenka save nukreipiančią elgseną valdydamas karjerą, bus laikomas reaguojančiu. Kitaip tariant, jo karjeros valdymas ne visada bus efektyvus. Kita karjeros kategorija – individai, kuriuos skatina vertybės, bet kurie nepasirenka nukreipiančios elgsenos, vadinami nelanksčiais, nes negali adaptuotis prie rezultatams ir mokymuisi keliamų reikalavimų ir negali iki galo formuoti savo karjeros. Galiausiai individai, kurie orientuoti į lanksčią karjerą, bus skatinami vertybių, o valdydami karjerą pasirinks nukreipiančią elgseną. Tariama, kad tokie individai galės valdyti ne tik save, bet ir kitus, gebės nuolat mokytis ir bus transformaciniai (Briscoe, Hall 2006). Šie orientacijos į nepastovią / kintančią karjerą deriniai pateikti 4 lentelėje.

Kai kurie nepastovios / kintančios ir beribės karjeros deriniai sutampa ir suformuoja net šešiolika derinių (Briscoe, Hall 2006). Šie deriniai leidžia išskirti karjeros profilius, kurie gali būti vertinami kaip aukšti arba žemi, atsižvelgiant į tokius individo aspektus: 1) skatinamas vertybių; 2) save nukreipiantis; 3) fiziškai mobilus; 4) psichologiškai mobilus. Tačiau, mokslininkų nuomone, ne visi deriniai gali pasireikšti praktiškai, o didelis derinių skaičius gali lemti painiavą. Atsižvelgdami į tai, ar tokius derinius galima pastebėti šiuolaikinės karjeros kontekste, mokslininkai sureitingavo visus šešiolika derinių į aukštos, vidutinės ir žemos tikimybės derinius. Aukštos ir vidutinės tikimybės deriniai sudarė prielaidas sumažinti

**4 lentelė.** Nepastovios/kintančios ir beribės karjeros galimi deriniai (Briscoe, Hall 2006)

**Table 4.** Possible combinations of protean and boundaryless career (Briscoe, Hall 2006)

		Nepastovi / kintanti karjera				
		Skatinamas vertybių?	Ne	Taip	Ne	Taip
		Save nukreipiantis karjeros valdymas?	Ne	Ne	Taip	Taip
Beribė karjera		Psichologinis mobilumas	Priklausomas	Nelankstus	Reaguojantis	Lankstus (transformacinis)
Fizinis mobilumas						
Ne	Ne	Vidutinis	Aukštas	Žemas	Žemas	
Taip	Ne	Vidutinis	Žemas	Žemas	Žemas	
Ne	Taip	Žemas	Aukštas	Vidutinis	Aukštas	
Taip	Taip	Žemas	Žemas	Vidutinis	Aukštas	

karjeros profilių skaičių iki aštuonių ir išskirti problemas, su kuriomis susiduria individai, norintys išlaikyti esamą padėtį bei karjeros plėtojimo problemas, kurios aktualios ne tik individui, bet ir organizacijoms, atsakingoms už individo karjerą. Antai Segers, Inceoglu, Vloebergs, Bartram ir Henderickx (2008) analizavo šias individų kategorijas devyniose Europos šalyse ir identifkavo tik tris iš šešiolikos karjeros profilių.

Tenka sutikti su mokslinėje literatūroje išreiškiama nuomone, kad skirtingas kultūrinis kontekstas daro didelę įtaką orientacijai į nepastovią / kintančią karjerą (Sullivan, Arthur 2006). Tačiau akivaizdu, kad tam tikros pramonės šakos ar veiklos sektoriai akivaizdžiai pritraukia daugiau vieno tipo individų. Be to, gauti tyrimų rezultatai rodo, kad darbo jėgai imlios pramonės šakos pasižymi didesniu nesavanoriško pasitraukimo iš darbo rodikliu bei žemesniu mobilumu tiek tarp organizacijų sektoriaus viduje, tiek pačių organizacijų viduje. Vis dėlto reikia sutikti su nuomone, kad nepakanka empirinių tyrimų, įrodančių šiuolaikinės karjeros raišką skirtingose pramonės šakose, veiklos srityse ar profesinėse grupėse. Kai kurių išimčių pasitaiko tik tam tikrose pramonės šakose ar profesinėse grupėse, kaip antai tarp darbuotojų, dirbančių aukštųjų technologijų sektoriuje Silikono slėnyje JAV (Clarke 2009).

### Išvados

Mokslinėje literatūroje ilgą laiką buvo diskutuojama, kad karjera yra aiškiai struktūruota ir linijinė. Pastaraisiais dešimtmečiais mokslininkai dėmesį sutelkė į kitą kraštutinumą – paties individo plėtojamą karjerą. Pažymėtina, kad naujus karjeros modelius tyrinėję mokslininkai siekia universalumo, dėmesį nukreipia į individo savybes, jo fizinį ir psichologinį mobilumą, iškelia kitus, nefinansinius karjeros tikslus.

Išanalizavus nepastovios / kintančios ir beribės karjeros modelius bei jų sąsajas, tenka pripažinti, kad šie abu

modeliai papildo vienas kitą bei turi ryšių su darbingumo modeliu. Nepastovios / kintančios karjeros modelis siejamas su psichologine individo orientacija, lemiančia jo elgseną, o beribės karjeros modelis akcentuoja elgseną, kurią nulemia numanomos individo turimos žinios ir gebėjimai.

Nepaneigiant tvirtinimo, kad šiuolaikiniai modeliai tampa aktualūs kintančioje visuomenėje, jų reikšmė negali būti absoliučiai universali. Taip tvirtinti leidžia keletas priežasčių. Kai kuriose šiuolaikinėse organizacijose, kaip antai viešojo sektoriaus, aktualia išlieka ir tradicinė karjera. Individai siekia karjeros, kurią formuoja konkrečių organizacijų ribos, todėl diskutuotinas požiūris, kad karjera yra beribė. Todėl negalima absoliučiai ignoruoti organizacijų įtakos karjeros valdymui, kuris iš esmės turėtų transformuotis į sistemingą paramą karjerai. Be to, psichologinė individo orientacija pati savaime nereiškia, kad individas rinksis nepastovią / kintančią karjerą. Stokojama tyrimų, įrodančių, kad visi individai, nepriklausomai nuo jų socialinio statuso, gali išsiugdyti lanksčiai karjerai būtinų kompetencijų. Kita vertus, nepakanka empirinių tyrimų, įrodančių šiuolaikinės karjeros modelių raišką skirtingose pramonės šakose, veiklos srityse ar profesinėse grupėse, pasigendama kultūrinio ir socialinio konteksto vertinimo. Negalima nuvertinti finansinės karjeros sėkmės, kuri vis dar išlieka svarbiu tikslu kai kuriems žmonėms, o ypač tiems, kurių finansinė padėtis nėra stabili.

Tyrimas buvo finansuojamas iš Lietuvos mokslo tarybos lėšų (pagal 2012 m. birželio 29 d. LKA ir Lietuvos mokslo tarybos sutartį Nr. SIN-19/2012/4-80).

### Literatūra

- Adamson, S. J.; Doherty, N.; Viney, C. 1998. The meanings of career revisited: implications for theory and practice, *British Journal of Management* 9: 251–259.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00096>

- Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. 1989. *Handbook of career theory*. Cambridge: University of Cambridge Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511625459>
- Arthur, M. B.; Khapova, S. N.; Wilderom, C. 2005. Career success in boundaryless career world, *Journal of Organisational Behavior* 26: 177–202. <http://dx.doi.org/10.1002/job.290>
- Augustinienė, A. 2007. *Mokinių gebėjimų priimti karjeros sprendimus ugdymo galimybes bendrojo lavinimo mokykloje*: daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organisational and individual perspectives, *Career Development International* 9(1): 58–73. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y. 2006. Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review* 16: 125–138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Briscoe, J. P.; Hall, D. T.; DeMuth, R. L. F. 2006. Protean and boundaryless carriers: an empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior* 69: 30–47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Briscoe, J. P.; Hall, D. T. 2006. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior* 69: 4–18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Clarke, M. 2009. Boundaries and barriers: a study of managers in career transition, *International Journal of Employment Studies* 17(2): 34–65.
- De Vos, A.; Soens, N. 2008. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior* 73: 449–456. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Eby, L. T.; Butts, M.; Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career, *Journal of Organisational Behavior* 24: 689–708. <http://dx.doi.org/10.1002/job.214>
- Feldman, D. C. 1989. Careers in organisations: recent trends and future directions, *Journal of Management* 15(2): 135–156. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500202>
- Granrose, C. S.; Baccili, P. A. 2006. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?, *Career Development International* 11: 163–182. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430610651903>
- Greenhaus, J. H.; Callanan, G. A.; Godshalk, V. M. 2010. *Career Management*. 4th ed. Sage Publications.
- Hall, D. T.; Mirvis, P. H. 1995. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond, *Journal of Vocational Behavior* 47(3): 269–289. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>
- Hall, D. T. 1996. Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive* 10(4): 8–16.
- Hall, D. T.; Moss, J. E. 1998. The new protean career contract: helping organisations and employees adapt, *Organisational Dynamics* 26(3): 22–38. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Hall, D. T. 2004. The protean career: a quarter century journey, *Journal of Vocational Behavior* 65(1): 1–13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Inkson, K. 2006. Protean and boundaryless careers as metaphors, *Journal of Vocational Behavior* 69: 48–63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.004>
- Inkson, K.; Gunz, H.; Ganesh, S.; Roper, J. 2012. Boundaryless careers: bringing back boundaries, *Organisation Studies* 33(3): 323–340. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840611435600>
- Kučinskienė, R. 2003. Methodological foundation for rational individual career decision-making, *Organizacijų vadyba* 25: 139–148.
- Laumenskaitė, E.; Petkevičiūtė, N. 2004. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 8: 72–83.
- London, M.; Stumpf, S. 1982. *Managing Careers*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant?, *Career Development International* 7(3): 167–181. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430210414856>
- McDonald, P.; Brown, K.; Bradley, L. 2005. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector, *Career Development International* 10(2): 109–129. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510588310>
- Palujanskienė, A.; Pugevičius, A. 2004. Karjeros samprata pedagogo darbe, *Pedagogika* 70: 143–148.
- Parker, H.; Arthur, M. B. 2000. Careers, organising, and community, in Peiperl, M. A.; Arthur, M. B.; Goffee, R.; Morris, T. (Eds.). *Carrer frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 99–121.
- Patton, W.; McMahon, M. 2006. *Career development and systems theory: connecting theory and practice*. 2nd ed. Rotterdam: Sense Publishers.
- Petkevičiūtė, N. 2003. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 7: 82–97.
- Petkevičiūtė, N. 2007. *Asmeninės karjeros raiška ir vystymas*: daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
- Pringle, J. K.; Mallon, M. 2003. Challenges for the boundaryless career odyssey, *International Journal of Human Resource Management* 14(5): 839–853. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000080839>
- Reitman, F.; Schner, J. A. 2003. The promised path: a longitudinal study of managerial careers, *Journal of Managerial Psychology* 18(1): 60–75. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940310459592>
- Rosinaitė, V. 2010. *Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje*: daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, Lietuvos socialinių tyrimų centras. Vilnius.
- Segers, J.; Inceoglu, I.; Vloebergs, D.; Bartram, D.; Henderickx, E. 2008. Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior* 73: 212–230. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.001>
- Sullivan, S. E. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management* 25(3): 457–484. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sullivan, S. E.; Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior* 69: 19–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>



- Sullivan, S. E.; Baruch, Y. 2009. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management* 35(6): 1542–1571.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Super, D. E. 1980. A life-span, life-space approach to career development, *Journal of Vocational Behavior* 16: 282–298.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tams, S.; Arthur, M. B. 2010. New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world, *Journal of Organisational Behavior* 31: 629–646.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.712>

**Renata KORSAKIENĖ** is Associated Professor at Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University and at Lithuanian Military Academy. Dr. Korsakienė's research focuses on strategic management, change management and human resource management issues.

**Rasa SMALIUKIENĖ** is Professor at Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University and the Chair of Management Department at Lithuanian Military Academy. Her research interests focus on leadership development, interfaces between organisational behaviour and entrepreneurship.