

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

**Žmogiškųjų išteklių valdymas**

**Dorota Križanovska**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ</b>	<b>MODERATING EFFECT OF WORK TENURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE PERFORMANCE</b>
---	--

**Magistrantas** \_\_\_\_\_

**(parašas)**

**Darbo vadovas** \_\_\_\_\_

**(parašas)**

Darbo vadovas Dr. Doc. Renata Korsakienė

**Darbo įteikimo data:**

**Registracijos Nr.**

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

ĮVADAS .....	1
1. TEORINIS DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ	
PAGRINDIMAS .....	4
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija .....	4
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų teoriniai aspektai.....	7
1.2.1. Atranka ir įdarbinimas .....	7
1.2.2. Darbuotojų mokymai .....	9
1.2.3. Darbuotojo pasitenkinimo valdymas .....	10
1.2.4. Atlygio sistema .....	11
1.3. Darbuotojų darbo rezultatų apžvalga.....	13
1.4. Ryšys tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų .....	14
1.5. Darbo stažo moderacijos įtaka ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų .....	166
2. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir modelis .....	19
2.2 Tyrimo instrumentas ir analizės metodai.....	255
2.3. Duomenų apdorojimo metodai .....	27
3. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	30
3.1. Aprašomoji statistika, T-test ir ANOVA .....	30
3.2. Pearsono koreliacija.....	322
3.3. Regresinė analizė .....	344
3.4. Moderatoriaus analizė.....	37
3.4.1. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą. ....	39
3.4.1. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą. ....	41
3.4.3. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjį elgesį. ....	433
4. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ	

VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 5
4.1. Bendro ir dabartinėje darbovietėje darbo stažo įtaka ryšiui tarp skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.....	455
4.1.1. Matomas ryšys tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.....	455
4.1.2. Moderacijos analizė ir hipotezių testo rezultatai. ....	48
4.2. Praktinės rekomendacijos .....	533
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	57
Tyrimo apribojimai. ....	58
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	60
PRIEDAI.....	72
1 priedas. Anketinės apklausos klausimynas. ....	72
2 priedas. Pasitvirtinusių moderacijos analizių rezultatai.....	788

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos.....	4
2 lentelė. Ne gyvybės draudimo įmonių darbuotojai .....	22
3 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos.....	23
4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų patikimumo rodikliai.....	26
5 lentelė. Darbuotojų darbo rezultatų patikimumo rodikliai.....	27
6 lentelė. Kintamųjų normalumo testų rezultatai.....	28
7 lentelė. Kintamųjų aprašomoji statistika.....	30
8 lentelė. Porinė koreliacija tarp $X$ ir $Y$ .....	33
9 lentelė. Kintamųjų regresinės analizės ANOVA ir apibendrinimo duomenys.....	34
9a lentelė. Regresinės analizės koeficientai pagal užduočių atlikimą.....	35
9b lentelė. Regresinės analizės koeficientai pagal kontekstą.....	35
9c lentelė. Regresinės analizės koeficientai pagal neproduktyvųjį elgesį.....	35
10 lentelė. Moderacijos analizės patvirtinimas su dviem moderatoriais.....	38

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 paveikslas.</i> Tyrimo modelis.....	21
<i>2 paveikslas.</i> Daugianarė regresijos analizė.....	36
<i>3 paveikslas.</i> Moderacijos 2 modelio konceptuali diagrama .....	38
<i>1P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo atlyginimo ir darbo rezultatų pagal kontekstą.....	74
<i>2P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo atrankos ir darbo rezultatų pagal kontekstą.....	74
<i>3P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo pasitenkinimo valdymo ir darbo rezultatų pagal kontekstą.....	75
<i>4P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo atlygio valdymo ir darbo rezultatų pagal užduotis.....	75
<i>5P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo mokymų ir darbo rezultatų pagal užduotis.....	76
<i>6P paveikslas.</i> Moderatorių reikšmė ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo pasitenkinimo valdymo ir darbo rezultatų pagal užduotis.....	76

## ĮVADAS

Žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) yra neatsiejama verslo dalis, kurio tikslas yra išlikti dinamiškoje rinkoje su didele konkurencija (Rodjam ir kt., 2020). Žinoma, jog ŽIV yra atsakingas už vieną svarbiausių verslo turtų ir konkurencinio pranašumo šaltinių – už darbuotojus. Šio departamento (skyriaus) atsakomybėje yra būsimų žmogiškojo kapitalo poreikio numatymas, esamos darbo jėgos planavimas ir ugdymas, kad nepritruktų organizacijoje darbo jėgos ir kompetencijų norint pasiekti vis geresnių įmonės veiklos rezultatų (Suksod ir Cruthaka, 2020). Atsižvelgiant į tai, jog ŽIV praktikos daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams (pvz. Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020; Jacobs ir Roodt, 2019;), matoma įvis didesnė šio departamento (skyriaus) svarba įmonės strategijai (Zamcu, 2014). Pasak Savanevičienės ir Stankevičiūtės (2010) egzistuoja „juoda dėžė“, kurioje gali būti įvairūs kintamieji darantys įtaką ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbo rezultatų. Daugelis autorių bandė užpildyti „juodą dėžę“ skirtingais mediatoriais ir moderatoriais, tačiau iki šiol nebuvo tiriama darbo stažo įtaka ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Siekiant užpildyti žinių spragą, šiame darbe ištirta moderatorių bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtaka ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų atsižvelgiant į Lietuvos ne gyvybės draudimo sektorių.

Literatūroje matoma, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos turi teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu (Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020, Malik ir kt., 2020). Papildomai yra pastebėta, jog atranka ir įdarbinimas, mokymas ir ugdymas, atlyginimo ir veiklos valdymas, yra reikšmingai susiję su darbuotojų darbo rezultatais (pvz. Jacobs ir Roodt, 2019; Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020; Malik ir kt., 2020). Iš kitos pusės Savanevičienė ir Stankevičiūtė (2010) pabrėžė, jog tarp ŽIV ir organizacijos rezultatų egzistuoja „juoda dėžė“, kurioje gali būti papildomi veiksniai stiprinantys arba silpninantys ryšį tarp išvardintų dviejų kintamųjų. Nemažai tyrimų nurodo, jog ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų daro įtaką psichologiniai kintamieji, kaip darbuotojų įsipareigojimas arba pasitikėjimas darbdaviu (pvz. Malik ir kt., 2020; Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020). Papildomai buvo tiriama demografinių veiksnių įtaka ryšiui tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas buvo darbo rezultatai. Uddin ir kt., (2017) tyrime pastebėjo, jog lytis, kaip demografinis veiksnys, nedarė įtakos ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbo rezultatų. Keli tyrimai parodė, jog darbo stažas daro įtaką darbo rezultatams (Biswakarma ir Gnawali, 2020; Wright ir Bonett, 2002).

Nors atskirai yra ištirtos ŽIV praktikos, darbuotojų darbo rezultatai bei buvo tiriama darbo stažo moderacijos įtaka tam tikram ryšiui, tačiau trūksta informacijos dėl moderatorių

įtakos ryšiui tarp dviejų kintamųjų, iš kurių bent vienas apimtų ŽIV praktikas. Papildomai, nebuvo pastebėtas atsakymas ar skiriasi rezultatai tarp bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje. Toliau literatūroje nepavyko rasti patikimos informacijos, kur būtų pagrįsta darbo stažo įtakos kryptis darbo rezultatams arba ŽIV praktikoms (teigiama ar neigiama įtaka). Tikima, jog šis darbas prisidės prie „juodos dėžės“ sumažinimo atsakius į **klausimą** - kaip darbo stažas veikia ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų Lietuvos ne gyvybės draudimo sektoriuje. Šio tyrimo darbo objektas – ŽIV praktikų poveikis darbuotojų darbo rezultatams pagal bendrą darbo stažą ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje. Siekiant atsakyti į mokslinės problemos klausimą, šiam darbui iškeltas **tikslas** - ištirti bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje moderacijos įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų Lietuvos ne gyvybės draudimo sektoriuje. Iškeltam tikslui pasiekti numatyti keturi pagrindiniai **uždaviniai**:

1. Teoriškai pagrįsti darbo stažo moderacijos įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.
2. Remiantis teorinėmis prielaidomis sukurti empirinio tyrimo metodologiją, tiriančią darbo stažo moderacijos įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.
3. Pasitelkiant sukurta empirinio tyrimo metodologija, išanalizuoti Lietuvos ne gyvybės draudimo darbuotojų požiūrį į ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal bendrą darbo stažą ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje.
4. Remiantis tyrime gautais rezultatais ir teorinėmis prielaidomis, atsakyti į tyrimo klausimą pateikiant išvadas ir rekomendacijas.

Visų pirma, pasirinkti darbo metodai apėmė mokslinės literatūros analizę, kurioje apžvelgiami kitų autorių rezultatai tiriant žmogiškųjų išteklių praktikas ir darbuotojų darbo rezultatus per skirtingus mediatorius ir moderatorius. Toliau, pasitelkiant struktūrinę paradigmą, buvo sukurtas tyrimo modelis, iškeltos hipotezės, sukurta struktūruota anketinė apklausa, kurių pagalba pavyko surinkti duomenis hipotezių testavimui. Surinkti respondentų duomenys buvo analizuojami naudojant SPSS programinę įrangą. Pirmu žingsniu, duomenų patikimumui įvertinti buvo naudojami koreliacijos, Cronbach  $\alpha$  ir normalumo testai. Priėmus sprendimą, jog visi kintamieji yra tinkami tolimesnei analizei, daugianarės regresijos analizės būdu buvo nustatyta ŽIV praktikų įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą, pagal kontekstą ir pagal neproduktyvųjų elgesį. Toliau buvo atlikta moderacijos analizė su dviem moderatoriais, keturiomis ŽIV praktikomis ir trijų rūšių darbuotojų darbo rezultatais,

sudariusiomis pagrindą nustatyti, kurios hipotezės pasitvirtino, o kurias hipotezes nepavyko patvirtinti. Atlikus palyginamąją gautų rezultatų analizę su kitų autorių rezultatais, aprašomuoju būdu pateikti atsakymai į iškeltas hipotezes ir tyrimo klausimą. Galų gale, remiantis gautais atsakymais ir kitų autorių pastebėjimais, pateiktos išvados, tyrimo ribotumai ir rekomendacijos Lietuvos ne gyvybės draudimo bendrovėms siekiant pagerinti darbuotojų darbo rezultatus per konkrečių ŽIV praktikų įtaką atsižvelgiant į darbuotojų bendrą ir dabartinėje darbovietėje darbo stažą.



# 1. TEORINIS DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ PAGRINDIMAS

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija

Žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau - ŽIV) samprata yra nevienalytė. Yra pastebėta, jog mintys apie įdarbinimą, atlyginimą, darbuotojų drausminimą ir ugdymą, su kuo siejasi ŽIV, atsirado nuo pirmojo žmogaus, kuris sutiko gauti užmokestį už tam tikrą darbą (Cohen, 2015). Laikui bėgant, požiūris į ŽIV keitėsi atsižvelgiant į naujus verslo poreikius. Nuo XXI amžiaus pradžios vis daugiau autorių matė augančią ŽIV svarbą, dažnai pabrėždami šios srities teigiamą įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimui (Chlivickas ir Papsienė, 2009). Laikui bėgant pastebėta, jog šiuolaikiniame versle daugelis įmonių investuoja į Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų tobulinimą, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje (Rodjam ir kt., 2020). Keičiantis požiūriui į ŽIV kito šios srities apibrėžimas ir atsakomybių spektras. Žemiau pateiktoje 1 lentelėje matoma Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimų raida pagal skirtingus autorius.

1 lentelė

*Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos*

Autorius	Sąvoka	Apibrėžimas
Jackson ir Schuler (1995)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Praktikų, kaip įdarbinimas, atranka, vertinimas, žmogiškųjų išteklių politikos, kurios nurodo kryptį ir riboja specifinių praktikų išsivystymą, rinkinys, apimantis žmogiškųjų išteklių filosofijas, kurios pabrėžia konkrečias vertybes, informuoja apie įmonės politikas ir vertybes.
Chlivickas ir Papsienė (2009)	Žmogiškųjų išteklių vadyba	Sritis, kuri orientuojasi į žmogiškojo kapitalo patenkinimą, organizacijos veiklos planavimą, palaikymą ir kontrolę.
Chlivickas ir Papsienė (2009)	Personalo vadyba	Sritis, kuri užsiima problemomis su darbo jėga, tenkina organizacijos poreikius susijusius su darbuotojų darbu.

Purcell ir Boxal (2011)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Procesas, kuris veda organizacijos plėtrą: verslo sėkmės ir organizacijos augimo koreliacija.
Lobanova (2014)	Žmonių valdymas	Praktikos ir politikos derinys, kuris kontroliuoja žmonių valdymą, ugdymą, vystymą įmonėje.
Lobanova (2014)	Žmogiškojo kapitalo valdymas	Požiūris į duomenų apie darbuotojų vertės kilimo kryptį analizavimą, gavimą ir apibendrinimą, kuris yra matomas kaip reikšminga investicija į bendrą įmonės strategiją.
Lobanova (2014)	Personalo valdymas	Sritis, kuri apima reikalingų darbuotojų pritraukimą, motyvavimą ir organizavimą.
Lobanova (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Strateginis požiūris į įmonės darbuotojus, kurie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo.
Zamcu (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Strateginių ir operatyvinių veiklų visuma, kurios tikslas yra organizacijos kultūros sukūrimas, skatinantis darbuotojus siekti verslo tikslų.
Putti (2015)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Tinkamų žmonių įdarbinimas, jų paskirstymas į tinkamas vietas, mokymas ir ugdymas, kad būtų pasiekti geresni rezultatai, kokybiškų darbo sąlygų užtikrinimas palaikant darbuotojų motyvaciją, kad darbdavys ir darbuotojas gautų siekiamą rezultatą ir būtų įsipareigoję vienas kitam.
Juodekaitė ir Fominienė (2016)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų valdymas siekiant įgyvendinti verslo tikslus.
Jiang ir Sohail (2022)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Racionalus ir efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas siekiant konkurencinio pranašumo.
Kembridžo žodynas (n.d.)	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Sritis, kuri yra susijusi su organizacijos darbuotojų valdymu, kaip įdarbinimas, mokymas, darbo apskaitos tvarkymas, darbuotojų problemų sprendimas.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Pastebėta, jog XX amžiaus gale „Žmogiškųjų išteklių valdymas“, kaip sąvoka, apėmė konkrečias veiklas, kurių matomas tikslas yra žmonių įdarbinimas ir valdymas pagal griežtai

apibrėžtą įmonės politiką ir vertybes (Jackson ir Schuler, 1995). Toks tikslas vizualizuoja konkretų įmonių požiūrį į ŽIV skyrių, kurio pagrindinės atsakomybės yra užpildyti etatus ir apmokyti darbuotojus, kad tie laikytųsi įmonės standartų. Penkiolikos metų bėgyje yra matomas pasikeitęs požiūris į ŽIV. Chlivickas ir Papsienė (2009) išskiria dvi sąvokas, kur viena apima administracinių užduočių vykdymą, susijusių su darbuotojų valdymu, o kita išryškina ŽIV skyriaus svarbą organizacijos valdymo kontekste. Pagal išskirtas sąvokas jau yra matomi pirmi žingsniai link Žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos organizacijos strategijai. Po kelių metų ŽIV įgijo didesnę vertę įmonės strategijoje, kadangi pastebėta kaip veikla, kuri prisideda prie organizacijos sėkmės ir plėtros (Purcell ir Boxal, 2011). Toliau analizuojant, Lobanova (2014) išskiria keturias skirtingas sąvokas, kurios apima žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas pagal skirtingus tikslus. Galima įžvelgti panašią tendenciją tarp Chlivicko ir Papsienės (2009) bei Lobanovos (2014), kur yra matomos dvi skirtingos žmogiškųjų išteklių valdymo dalys – administracinė ir į organizacijos tikslus orientuota darbuotojų valdymo dalis. Analizuojant atskirus apibrėžimus, galima pastebėti, jog „žmogiškųjų išteklių valdymas“ ir „žmogiškųjų išteklių vadyba“ yra sinonimai. Lobanova (2014) pabrėžia, jog „Žmogiškųjų išteklių valdymo“ apibrėžimas yra „Žmonių valdymo“, „Žmogiškojo kapitalo valdymo“ ir „Personalo valdymo“ definicijų kombinacija, kuri reiškia strateginį požiūrį į įmonės darbuotojus, kurie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Tuo pat metu panašiai apibrėžia ŽIV sąvoką Zamcu (2014), būtent kaip strateginių ir operatyvinių veiklų visumą, kurios tikslas sukurti organizacijos kultūrą skatinančią darbuotojus siekti verslo tikslų. Tolimesnė ŽIV apibrėžimo tendencija rodo panašią kryptį, kurioje ŽIV įgauna strateginę svarbą įmonėje per tam tikras veiklas susijusias su potencialiais kandidatais ir esamais darbuotojais. Apibendrinant galima matyti, jog iš pradžių ŽIV buvo matoma kaip administracinių darbų atlikimo sritis. Šiandien ŽIV yra įmonės strategijos dalis, prisidedantis prie tikslų realizavimo, kaip konkurencinio pranašumo rinkoje didinimas (Juodekaitė ir Fominienė, 2016) arba ekonominio pranašumo palaikymas (Jiang ir Sohail, 2022).

ŽIV reikšmės dinamika matoma ne tik dėl skirtingo požiūrio į darbuotojų valdymą įmonės viduje. Papildomai ŽIV yra interpretuojama literatūroje atsižvelgiant į tam tikras užduotis, už kurias yra atsakingas Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius arba departamentas. Kembridžo žodyne išskiriama, jog ŽIV reiškia veiklas, kurios yra susijusios su organizacijos darbuotojų valdymu, kaip įdarbinimas, mokymas, darbo apskaitos tvarkymas, darbuotojų problemų sprendimas (n.d.). Laikui bėgant norint pasiekti konkurencinį pranašumą ŽIV orientuojasi į darbuotojų pritraukimą, ugdymą, motyvavimą taip išlaikant įmonėje asmenis, kurie užtikrintų procesų efektyvumą ir organizacijos egzistavimą (Jackson ir Schuler, 1995). Vieni autoriai

pabrėžia, jog ŽIV susideda tik iš praktiškų (kaip įdarbinimas, atranka, vertinimas, darbo politikų kūrimas), kurios įremina Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių į administracinių darbų vykdymą ir darbuotojų supažindinimą su privalomomis tvarkomis, politikomis (ibid.). Kiti autoriai pabrėžia, jog į ŽIV papildomai įeina sudėtingesnių procesų vykdymas, kaip „darbo analizė, išteklių planavimas, [...], darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymas, bendravimas, (esamų darbuotojų) mokymas ir tobulinimas, darbuotojų įsipareigojimų ugdymas ir palankios darbuotojams darbo aplinkos sudarymas“ (Juodekaitė ir Fominienė, 2016, p. 27). Apibendrinant visus apibrėžimus su dabartinėmis tendencijomis galima matyti, jog ŽIV yra atsakingas už tinkamų žmonių atrinkimą, paskirstymą į tinkamas vietas, apmokymą ir ugdymą, užtikrinant palankias darbo sąlygas, kad darbdavys ir darbuotojas pasiektų užsibrėžtų tikslų bei būtų įsipareigoję vienas kitam (Putti, 2015).

## **1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktiškų teoriniai aspektai**

### **1.2.1. Atranka ir įdarbinimas**

Siekiant pritraukti kompetentingus darbuotojus optimaliais kaštais, įmonės investuoja laiką kuriant atrankos ir įdarbinimo strategijas. Į atrankos ir įdarbinimo procesą įeina paieška ir pasirinkimas tų kandidatų, kurie pagal darbdavį yra matomi kaip galintys maksimaliai prisidėti prie įmonės plėtros (Abraham ir kt., 2014). Pagal Liu ir kt. (2012), darbuotojų atranka yra labai svarbus pirmasis žingsnis siekiant sukurti produktyvią darbo jėgą. Breugh (2008) pasiūlė modelį susidedantį iš keturių fazių, kurios paėiliui nurodo kaip reikia tinkamai pasiruošti atrankos procesui. Pirmoje fazėje yra nustatomi konkretūs įdarbinimo tikslai. Antrame etape yra sukuriamos konkrečios įdarbinimo strategijos, kad būtų užpildytos laisvos darbo vietos. Trečioje fazėje yra nustatomi konkretūs veiksmai, kuriuos reikia įvykdyti siekiant pritraukti tinkamus kandidatus. Ketvirtame etape yra vertinami trijų pirmų fazių padariniai (Abraham ir kt., 2014). Iš šio modelio galima matyti, jog atrankos procese svarbu tiksliai žinoti kokių kandidatų įmonė ieško, kokių veiksmų imtis, siekiant pritraukti geriausius kandidatus, ir galutinai įvertinti ar pasirinkta strategija atnešė siektą rezultatą, kaip sėkmingas darbo vietos užpildymas. Giliau analizuojant atrankos procesą, iš pradžių įmonės turi identifikuoti kokias kompetencijas privalo turėti darbuotojai, kad tinkami kandidatai būtų paskirstyti tinkamam darbui (Bibi ir kt., 2021). Žinant kokio žmogaus ieškoma, darbdaviai paruošia darbo skelbimą, kuriame pateikia informaciją apie tai, kokias žinias, įgūdžius, kompetencijas, patirtį privalo turėti kandidatai, siekiantys pretenduoti į tam tikrą darbo vietą (Pivoras, 2012). Gavus pirmuosius kandidatų

gyvenimo aprašymus, vadovai pradeda darbą su kandidatais siekiant atrinkti geriausias darbuotojus į savo skyrių. Dhabuwala ir Pitroda (2021) savo darbe pavaizdavo atrankos proceso etapus, kurie yra taikomi statybos įmonėje. Gavus kandidatų Curriculum Vitae (CV), pirmame etape vyksta kandidatų gyvenimo aprašymų apžvalga (angl. „screening“), kurio metu yra tikrinama ar kandidatai atitinka minimalius reikalavimus (pvz. baigė vidurinę mokyklą). Kitame etape yra tikrinama ar kandidatai atitinka darbo specifikai skirtus reikalavimus (pvz. ar turi patirties panašioje srityje). Tolimesniame etape kandidatams pateikiamos konkrečios užduotys siekiant įvertinti esamus kandidatų gebėjimus. Jeigu kandidatas praeina išvardintus etapus, tada yra kviečiamas į darbo pokalbį su tiesioginiu vadovu. Kiekvieno etapo metu gavus neigiamą įvertinimą kandidatai yra informuojami apie jų atrankos pabaigą. Darbo pokalbio metu darbdavio atstovai tikrina kandidato tinkamumą pretenduojamai pozicijai užimti. Teigiamai įvertintam kandidatui yra teikiamas preliminarus darbo pasiūlymas. Sutikus su preliminarus darbo pasiūlymo sąlygomis, potencialus darbuotojas privalo praeiti būtinas patikras, tokias kaip sveikatos patikra. Sėkmingai praėjus privalomas patikras kandidatui yra teikiamas oficialus pasiūlymas įsidarbinti. Kiekviena įmonė gali turėti skirtingus atrankos etapus, tačiau pastebėta, jog literatūroje aprašoma panašaus pobūdžio atrankos eigos logika. Liu ir kt. (2012) teigia, jog sistemingai sukurtas atrankos procesas gali padėti nustatyti asmenis su tinkamais įgūdžiais, žiniomis, galimybėmis konkrečioms darbams atlikti. Priklausomai nuo organizacijos vertybių, tradicijų, politikos, tie patys asmens įgūdžiai, elgesys gali būti skirtingai vertinami įvairiose įmonėse (Žukauskaitė, 2018). Literatūroje yra pastebima tam tikra tendencija ieškoti talentingų darbuotojų, dažnai netgi pasinaudojant priemonėmis, kaip „galvų medžioklė“ (angl. „headhunting“). Įrodyta, jog talentingesni darbuotojai atneša didesnę investicinę grąžą įmonei negu paprasti darbuotojai (Suksod ir Cruthaka, 2020), kas pabrėžia didelę talentingų darbuotojų vertę. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, Žukauskaitė (2018) pastebėjo, kad talentai, arba žmonės, kurie pasiekė aukštų rezultatų mąstymo gebėjimo ir kompetencijų testuose, yra labiau linkę kilti karjeros laiptais ir savanoriškai palikti organizaciją, negu tie, kurie parodė prastus arba vidutiniškus testų rezultatus. Iš to galima manyti, jog sistemingai sukurtas atrankos procesas gali padidinti tikimybę surasti tinkamus talentingus darbuotojus, tačiau tas nebūtinai daro įtaką darbuotojų išlaikymui. Todėl yra svarbu, kad vykdant darbuotojų paieškas ir atrankas ŽIV mokėtų adaptuotis prie besikeičiančių įmonės reikalavimų atsižvelgiant į naujausias rinkos tendencijas (McGraw, 2015; Chlivickas ir Papsienė, 2009).

## 1.2.2. Darbuotojų mokymai

Kiekvienas darbuotojas, kuris įsidarbina į naują poziciją, privalo turėti specialius mokymus, kurių metu suprastų kaip reikia dirbti. Iš visų ŽIV praktikų, kurios prisideda prie organizacijos strategijos, mokymai yra matomi kaip „ŽIV skyriaus širdis“ (Ismail ir kt., 2019, p.137). Galima išvelgti, jog mokymų praktika stipriai prisideda prie vertės kūrimo organizacijoje. Liu ir kt. (2012) apibrėžia žodį „Mokymai“ kaip darbuotojams suteikti formalūs nurodymai. Išskiriami du mokymų tipai: mokymai ne darbo vietoje (ang. off-the-job training) ir mokymai darbo vietoje (ang. on-the-job training). Mokymai ne darbo vietoje dažniausiai yra praktinio pobūdžio, kur darbuotojai gali praktiškai išbandyti darbą su visai reikiama darbo įrankiais (Dhabuwala ir Pitroda, 2021). Tokio pobūdžio mokymai apima veiklas, kaip simuliacijos, paskaitos, vaidmenų žaidimai. Mokymai darbo vietoje yra metodas, kurio metu darbuotojai mokosi visų reikiamų įgūdžių vietoje, kurioje ruošiasi dirbti. Šis metodas apima veiklas, kaip mentorystė, instruktavimas, pameistrystė, pavadavimas, darbuotojų rotacija (ibid.), kurios yra įvertintos kaip pigesnis mokymų variantas, palyginus su mokymais ne darbo vietoje. Pastebėta, jog literatūroje didelis dėmesys yra skiriamas papildomiems esamų darbuotojų mokymams, siekiant pakelti darbuotojų kvalifikaciją, suteikiant galimybę įgyti papildomų žinių, arba kitiems tikslams pasiekti. Papildomų mokymų metu dažnai orientuojamasi į supažindinimą su konkrečios įmonės atnaujinta politika ir procedūromis, taip pat į tam tikrų darbinųjų kompetencijų ugdymą, kaip lyderystės, socialinių įgūdžių, ir kitų žinių, gebėjimų vystymą arba tobulinimą (Liu ir kt., 2012). Svarbu, kad mokymai suteiktų darbuotojams tobulėjimo galimybes gerinant esamas žinias, kurie padėtų susidoroti su sudėtingomis situacijomis darbe (Hu ir kt., 2018). Pastebėta, jog auga darbuotojų pasitenkinimas darbu ir gerėja klientų aptarnavimo kokybė tada, kai darbuotojams yra suteikiami būtini darbo įrankiai ir mokymai (Olasojumi ir kt., 2021). Ismail ir kt. (2019) tirdami ryšį tarp mokymų valdymo ir mokymų įsisavinimo pabrėžė, jog darbuotojų žinių įsisavinimui po mokymų didžiausią įtaką daro atvira komunikacija apie mokymus ir užduočių priskyrimas. Žvelgiant iš vienos perspektyvos, mokymų organizavimas neša savyje potencialią riziką, kad šviežiai apmokytas darbuotojas, į kurio mokymus įmonė investavo daug pinigų, išnes savo naujai įgytas žinias ir įgūdžius pas konkurentus (Liu ir kt., 2012). Matoma tendencija, jog vis mažiau įmonių ryžtasi investuoti į darbuotojus be patirties labiau orientuodamiesi į potencialių darbuotojų pritraukimą su patirtimi arba su tam tikrais įgūdžiais. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, darbuotojas su patirtimi nebūtinai yra talentingas darbuotojas, kuris pajėgs sėkmingai perkelti įgytas žinias ir kompetencijas į naują darbo vietą. Manoma, jog siekiant turėti talentus įmonėje, yra būtina juos išugdyti investuojant į talentų

mokymus (Coculova ir Tomcikova, 2021). Esami darbuotojai po efektyvių mokymų dalindamiesi savo naujai įgytomis žiniomis, įgūdžiais gali atnešti teigiamus pokyčius įmonės procesuose. Iširta, jog mokymai, pritaikyti darbuotojų ir darbdavio poreikiams, gali pagerinti darbuotojų motyvaciją, išipareigojimą esamam darbdaviui, papildomai pagerinant esamas kompetencijas, darbo rezultatus (Nadarajah ir kt., 2012) ir netgi bendrą įmonės įvaizdį rinkoje (Rodriguez ir Walters, 2017). Papildomai atitinkami mokymai gali pagerinti darbuotojų gebėjimą susidoroti su sunkumais tiesiogiai dirbant su klientais (Hu ir kt., 2018). Svarbu skatinti darbuotojų dalyvavimą mokymuose suteikiant galimybę pritaikyti įgytas žinias įmonės procesų tobulinimui. Siekiant išvengti esamo darbuotojo po šviežių mokymų išėjimo pas konkurentą, Liu ir kt. (2012) pataria orientotis į kitas ŽIV praktikas, kaip atlyginimo kėlimas po atitinkamų mokymų, arba vidinės karjeros skatinimas. Tikima, jog efektyviai vedami mokymai, kurie yra pririšti prie mokymų atlyginimo arba karjeros kilimo, gali prisidėti kaip prie darbuotojo motyvacijos, darbo rezultatų gerinimo, taip prie bendrų įmonės pokyčių procesuose.

### **1.2.3. Darbuotojo pasitenkinimo valdymas**

Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus, yra būtina orientuotis į darbuotojų pasitenkinimo valdymo praktikas. Analizuojant literatūrą, yra pastebimas praktikų pasidalinimas į darbuotojų išlaikymą didinant jų motyvaciją ir darbuotojų išlaikymą didinant jų įsitraukimą. Matoma, jog labai daug dėmesio skirta analizuojant darbuotojų motyvaciją iš įvairių perspektyvų. Vienas žymiausių modelių, kuris yra naudojamas nagrinėjant žmogaus motyvaciją, yra Maslow'o (1943) poreikių piramidė. Poreikių piramidės esmė, jog kiekvienas žmogus privalo patenkinti savo poreikius paeiliui, pradedant nuo fiziologinių poreikių, kaip maistas, tinkamos fizinės darbo sąlygos. Tik patenkinus bazinius poreikius žmogus gali reikalauti aukštesnio lygio motyvacijos veiksnių, kaip saugumas, meilė, pripažinimas, savirealizacija. Atsižvelgiant į šio modelio logiką, ŽIV praktikos privalo iš pradžių užtikrinti darbuotojams bazinius reikalingus resursus, kaip darbo vieta, darbui skirti įrankiai, kad patenkinus būtinas sąlygas galima būtų orientuotis į darbuotojo įsitraukimą skatinančius veiksnius. Šiuo metu yra pastebėta tendencija grįžti prie bazinių motyvuojančių poreikių tenkinimo, siūlant darbuotojams lanksčias darbo sąlygas, kaip lankstus darbo grafikas, hibridinis arba nuotolinis darbas (Liu ir kt., 2012). Lanksčių darbo sąlygų pasirinkimo esmė yra skatinti laisvą darbo valandų arba darbo pobūdžio pasirinkimą (ibid.). Patenkinus bazinį poreikį teikiant patogias darbo sąlygas, dažnai įmonės orientuojasi į neterminuotų darbo sutarčių sudarymą su darbuotojais. Neterminuotos darbo sutartys suteikia darbuotojams saugumo jausmą, tokiu būdu suderinant ilgalaikius darbuotojo interesus su

darbdavio interesais (ibid.). Patenkinus bazinius darbuotojo fizinius ir saugumo poreikius, pagal Maslow' o (1943) hierarchiją, verta orientuotis į aukštesnio lygio poreikius, kurie gali skatinti darbuotojų įsitraukimą. ŽIV praktikos, kurios yra orientuotos į darbuotojų įsitraukimą, yra darbo ištekliai, kurie skatina vidinį darbuotojų augimą (Hu ir kt., 2018). Tais ištekliais gali būti žinių, įgūdžių, galimybių didinimas mokymų metu, motyvacijos didinimas skatinant esamas žinias, įgūdžius, panaudoti įmonės augimui ir gerinant atsparumą stresui darbe (ibid). Kitas dažnai naudojamas būdas yra vidinės karjeros politikos sukūrimas, kurios esmė yra sudėlioti darbuotojų lūkesčius dėl ateities karjeros įmonės viduje. Vidaus karjeros politika skatina darbuotojus stengtis tinkamai atlikti pavestas užduotis užimamose pareigose, taip pat ugdyti naujus gebėjimus, įgūdžius, kuriuos ateityje galėtų panaudoti tolesnėse pareigose (Liu ir kt., 2012). Babaita ir kt. (2016) pabrėžia, jog siekiant ugdyti pageidaujamą darbuotojų požiūrį į darbą, būtent vadovai privalo motyvuoti darbuotojus siekti aukštumų. Pats darbuotojų įsitraukimas reiškia tai, kaip stipriai arba dažnai esami darbuotojai gali turėti įtakos įmonės sprendimams (ibid.). Įmonės, kurios skatina aktyvų dalyvavimą organizacijos sprendimų priėmimo procesuose, suteikia galimybę darbuotojams išsakyti savo nuomonę apie darbą ir procesus, taip formuojant atsakomybės už savo darbą jausmą. Aktyvaus dalyvavimo skatinimo dėka įmonė turi galimybę efektyviau spręsti su procesais susijusias problemas, nes darbuotojai dažnai geriau išmano darbo užduotis ir tobulintinas vietas negu pats darbdavys (ibid.). Taigi praktikos, skirtos darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti, gali atnešti vertę kaip darbuotojui taip ir darbdaviams jeigu yra užtikrintas tarpusavio interesų suderinamumas.

#### **1.2.4. Atlygio sistema**

Versle yra puoselėjama praktika, kurioje pelno siekiančios organizacijos samdo žmones, kad atliktų tam tikras užduotis, mainais gaudami už atliktas užduotis darbo užmokestį. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekse „Darbo užmokestis“ yra apibrėžiamas kaip atlyginimas už atliktas užduotis pagal darbo sutartį (139str., 1 pkt.). Literatūroje yra pabrėžiama, jog darbo užmokestis gali turėti dvi skirtingas išraiškas: piniginę arba nepiniginę išraišką. Piniginis atlyginimas dažniausiai yra grynųjų arba elektroninės išraiškos pinigai, priedai, ir t.t. (Rodjam ir kt., 2020). Nepiniginės išraiškos atlyginimu gali būti pagyrimas, padėka, apdovanojimas, sertifikatas ir panašios formos atlyginimas (ibid.). Pastebėta, jog daugelis įmonių siūlo savo darbuotojams tam tikros formos skatinamąjį atlyginimą, kaip pasirinktinų įmonės akcijų paketas, individualūs arba grupiniai priedai už rezultatus ir tarpusavio pelno pasidalijimas (Liu et al., 2012). Tokio pobūdžio atlyginimo tikslas dažniausiai yra padidinti darbuotojo motyvaciją, nes yra matoma,



jog skatinamasis atlyginimas už tam tikrą atliktą darbą arba pasiektus rezultatus stiprina ryšį tarp darbuotojų pastangų ir gaunamo bonuso (ibid.). Sajkiewicz (2021) pastebėjo, jog piniginis atlyginimas teigiamai veikia darbuotojų siekį prisidėti prie inovacijų, tačiau piniginio atlyginimo efektyvumas padidėja, kai darbuotojai papildomai gauna nepiniginės išraiškos atlyginimą, kaip pripažinimas. Literatūroje pabrėžiama, jog priedu galima laikyti tiesioginių lyderių vadovavimo stiliaus kokybę, darbo aplinką, darbo pobūdį, karjeros galimybes, įmonės reputaciją, mokymų galimybes (Urbancová, Šnýdrová, 2017). Urbancová ir Šnýdrová (2017) išskyrė šešias atlyginimo ir priedų kategorijas: fizinis priedas (kaip nuolaidos darbuotojams įmonės produktams, nešiojamas kompiuteris), socialinis vystymas, savirealizacija, visuomeninė veikla, personalo tobulinimas, kitos standartinės išmokos (piniginės ir nepiniginės išraiškos). Apibendrinamos tyrimo rezultatus autorės pastebėjo, jog specialistų ir administratorių piniginės ir nepiniginės išraiškos atlyginimo santykiai yra labai panašūs. „Mėlynos apykaklės“ (ang. „blue collar“) arba fizinį darbą atliekančių darbuotojų atlyginimo struktūra ženkliai skiriasi nuo anksčiau paminėtų darbuotojų, kadangi jų atlyginimas ir bonusai yra pilnai susiję su darbo rezultatais. Literatūroje matoma, jog atlyginimas ir priedai, kurie suteikiami už tam tikros užduoties įvykdymą, pagerina darbuotojų darbo rezultatus, nes darbuotojų įvertinimas skatina tinkamai atlikti pavestas užduotis (Rodjam et al., 2020). Iš kitos pusės, patrauklus atlyginimas už darbą ne tik skatina esamus darbuotojus dirbti geriau, tačiau papildomai padeda kurti teigiamą įmonės, kaip darbdavio, įvaizdį, taip pritraukiant potencialius kandidatus iš išorės ir išlaikant esamus darbuotojus (Liu et al., 2012). Urbancová, Šnýdrová (2017) papildė, jog skaninančioji atlyginimo ir lanksti priedų sistema teikia darbdaviams konkurencinį pranašumą rinkoje. Svarbu, kad būtų išlaikyta teisinga ir sąžininga darbo užmokesčio sistema. Teisingos darbo užmokesčio sistemos pagrindą sudaro vidinė įmonės pusiausvyra ir esamas darbo vietų skaičius įmonėje, kurie lemia darbo užmokesčio struktūrą susijusią su darbuotojų vertinimu (Urbancová, Šnýdrová, 2017). Literatūroje pažymima, jog aukštas atlyginimas už darbą sumažina aukštų sugebėjimų turinčių darbuotojų (kitais tariant - talentų) siekį ieškoti kito darbdavio, tokiu būdu išlaikant aukštų sugebėjimų lygį darbovietėje (ibid.). Žvelgiant iš kitos perspektyvos pastebėta, jog papildomų bonusų išmokėjimas siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus atneša mažai vertės jeigu darbuotojai neturi motyvacijos arba negali pritaikyti savo įgūdžių dėl įmonėje egzistuojančių biurokratinių kliūčių (Liu et al., 2012). Biurokratinės kliūtys pavyzdžiu gali būti įmonės politika, kurioje tik vadovai turi teisę reikšti savo mintis, idėjas dėl galimų pokyčių įmonėje. Užtat matoma, jog darbuotojai rodo pastangas siekti vis geresnių rezultatų darbe, jeigu pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra pririšta prie darbuotojų darbo rezultatų (Urbancová,

Šnýdrová, 2017) ir darbuotojai yra pakankamai motyvuoti kitų formų darbo užmokesčio pagalba siekti daugiau savo darbe (Liu et al., 2012).

### 1.3. Darbuotojų darbo rezultatų apžvalga

Kiekvienai įmonei yra svarbu pasiekti užsibrėžtus tikslus, tokius kaip pelningumo didinimas, rinkos dalies didinimas, reputacijos gerinimas. Tokio pobūdžio tikslų įgyvendinimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos rezultatais. Pasak Becker, Gerhard (1996), organizacijos rezultatai gali būti apibrėžti, kaip organizacijos gebėjimas pasiekti į rinką orientuotus ir finansinius įmonės tikslus (iš Laoprawatchai et al., 2019). Mekhum (2020) savo tyrime išskyrė du organizacijos rezultatų tipus: piniginės (materialinės) ir nepiniginės (nematerialinės) išraiškos darbo rezultatai. Pasak autoriaus, piniginės išraiškos rezultatai yra darbuotojų skaičiaus padidėjimas, pelningumas, kapitalo augimas. Nepiniginės išraiškos rezultatai yra organizacijos stabilumas rinkoje, prekės ženklo įvaizdis, darbuotojų savivertė, inovatyvumas, investicijos į klientą, pasitenkinimas darbdaviu. Žinoma, jog prie organizacijos tikslų įgyvendinimo prisideda kiekvienas įmonės darbuotojas. Literatūroje bendra sąvoka „darbo rezultatai“ yra apibrėžiama kaip darbuotojui pagal darbo funkciją priskirtų užduočių atlikimas ir per tam tikrą laiką pastebimi atliktų užduočių padariniai (Nadarajah et al., 2012). Darbuotojų darbo rezultatai yra apibrėžiami kaip individualūs pasiekimai, kurie atitinka nustatytus organizacijoje tikslus ir veiklos standartus (South African Bureau of Standards, 2008; Jacobs, 2014; Jacobs, Roodt, 2019). Darbuotojai paprastai prisideda prie dviejų tipų darbo rezultatų: tiesiogiai ir netiesiogiai susijusių su darbo funkcija (Bakker et al., 2004). Tiesiogiai susijusieji su funkcija darbo rezultatai yra pasiekiami veiksmis, surašytais darbuotojų reikalavimuose, kurie tiesiogiai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Motowidlo, VanScotter, 1994; Bakker et al., 2004). Jacobs, Roodt (2019) tirdami individualius darbo rezultatus išskyrė konkrečius šio kintamojo elementus, kurie yra tiesiogiai susiję su darbo funkcija: sprendimai priimti pirmo skambučio metu, apyvarta, kokybės kontrolė, išlaidos. Netiesiogiai susijusieji darbo rezultatai yra padarinys darbuotojų veiksmų, kurie prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo, bet nebūtinai darant įtaką organizacijos pagrindinių tikslų įgyvendinimui (Podsakoff, MacKenzie, 1994; Bakker et al., 2004). Bakker et al. (2004) pabrėžia, jog galimas veiksmų, kurie netiesiogiai susiję su darbo rezultatais, pavyzdys yra pagalba bendradarbiams, kai šie nespėja su savo darbais. Iš kitos pusės, Koopmans et al. (2014) pabrėžė, jog individualūs darbo rezultatai privalo apimti žmonių elgesį ir veiksmus, o ne elgesio padarinius, kurie gali būti paveikti išorinių veiksnių. Laikantis šio požiūrio, autoriai matavo individualius darbo rezultatus per tris

dimensijas: užduočių atlikimo rezultatai; konteksto rezultatai; neproduktyvus elgesys. Užduočių atlikimo rezultatai nurodo kaip gerai darbuotojui pavyksta atlikti darbus nurodytus pareigų aprašyme (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2014), kurie tiesiogiai prisideda prie organizacijos rezultatų (Borman, Motowidlo, 1993; Bilal et al., 2018). Konteksto rezultatai yra apibrėžiami kaip elgesys, palaikantis bendrą įmonės kultūrą (organizacinę, socialinę, psichologinę) (Borman, Motowidlo, 1993; Koopmans et al., 2014). Neproduktyvus elgesys reiškia savavališką elgesį, kuris gali sukelti žalą aplinkiniams (Seriki, et al., 2020) arba organizacijos gerovei (Bilal et al., 2018). Papildomai pastebėta, jog darbuotojai, kurie rodo prastus darbo rezultatus, gali jaustis neproduktyvūs, nepatenkinti darbu ir dėl to nuspręsti išeiti iš organizacijos (Rodriguez, Walters, 2017). Norint pasiekti tam tikrus organizacinius tikslus, neretai pirmu atveju yra skiriamas dėmesys veiklos vertinimo sistemai tobulinti. Veiklos vertinimo sistema tai periodiškai vykstanti formali sąveika tarp darbuotojo ir vadovo, siekiant nustatyti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias veiklos vietas (Fashoto et al., 2018). Veiklos vertinimo sistema apima konkrečių savaitinių, mėnesinių, ketvirtinių ar metinių užduočių paskirstymą kiekvienam įmonės darbuotojui pagal pareigas, kad galima būtų nustatyti ir išmatuoti kiekvieno darbuotojo darbo rezultatus (ibid.). Svarbus faktas, jog be darbuotojų veiklos vertinimo įmonės negali tinkamai išmatuoti bendros organizacijos veiklos sėkmę (Akerejola et al., 2021). Gorman et al. (2017) tirdami dažniausiai naudojamas veiklos vertinimo sistemas JAV apibendrina, jog daugelis įmonių turi įdiegtą veiklos vertinimo sistemą, kuri prisideda prie bendrų organizacijos rezultatų efektyvinimo. Užtat veiklos vertinimas, jeigu yra grindžiamas tikslų ir veiksmų vientisumu, gali ne tik greičiau priartinti prie siekiamo įmonės rezultato, bet ir gali pagerinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, skatinant kūrybiškumą ir kompetencijų ugdymą (Babaita, Olanrewaju, 2016).

#### **1.4. Ryšys tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų**

Žinoma, jog darbuotojų darbo rezultatų valdymas turi teigiamą poveikį įmonei ir patiems darbuotojams. Literatūroje yra pabrėžiama, jog darbuotojų darbo rezultatams ir, papildomai darbuotojų pasitenkinimui darbu, teigiamą įtaką turi ŽIV praktikos (Mekhum, 2020; Rodjam et al., 2020, Malik et al., 2020). Jeigu įmonė siekia pagerinti visos organizacijos rezultatus, ŽIV praktikos turi pagrindinį vaidmenį šiam tikslui pasiekti (Rodjam et al., 2020). Daugelis autorių, kurie tyrė ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų, apibendrina, jog tokios praktikos, kaip atranka ir įdarbinimas, mokymas ir ugdymas, atlyginimo ir veiklos valdymas, yra reikšmingai susijusios su darbuotojų darbo rezultatais (pvz. Jacobs, Roodt, 2019; Mekhum,

2020; Rodjam et al., 2020; Malik et al., 2020). Visų pirma siekiant, kad darbuotojai dirbtų efektyviai, privaloma užtikrinti etišką darbo klimatą (Suksod, Cruthaka, 2020). Etiškame darbo klimate yra svarbus darbuotojų emocinis palaikymas, kur yra skatinama darbuotojų diskusija apie esamas problemas, pasidalinimas asmenine nuomone ir daromos pastangos, kad būtų išspręstos darbuotojų problemos (Hu et al., 2018). Taip pat yra svarbu suteikti pakankamai laisvės darbuotojams išreikšti savo mintis, tobulėti norima linkme. Snape ir Redman (2010) pabrėžia, jog įmonės, kurios turi griežtas tvarkas, neleidžiančias darbuotojams turėti įtakos organizacijos procesų tobulinimui, neišnaudoja visas darbuotojų kompetencijas ir galimybes, kuriomis gali prisidėti prie teigiamų organizacijos pokyčių. Jeigu darbuotojams suteikiama laisvė savarankiškumui, tas gali priartinti organizaciją prie geresnių rezultatų, kurie atitiks modernios rinkos tendencijas (Snape, Redman, 2010). Faktas, jog ŽIV yra atsakingas už mokymų organizavimą ir darbuotojų ugdymą, kuris daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Rodjam et al. (2020) pabrėžė, jog mokymas ir ugdymas, veiklos vertinimas, darbuotojų pasitenkinimo valdymas, gali pagerinti darbuotojų produktyvumą ir darbo rezultatus, kai darbuotojai gauna galimybę tobulėti mokymu metu, gauna materialųjį arba nematerialųjį įvertinimą už pasiektus rezultatus ir galimybę prisidėti prie organizacijos strategijos. Svarbu, jog darbuotojų mokymai būtų pritaikyti pagal įmonės vertybes ir misiją. Jeigu darbuotojas tiksliai žino kokia yra įmonės misija, tikslai, strategija, paslaugos teikimo etika, tai skatina didesnę darbuotojo produktyvumą (Rodjam et al., 2020). Žinoma, jog tinkamas įvertinimas ir galimybė tobulėti papildomai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Literatūroje pabrėžiama, jog darbo užmokestis ir bonusai yra pagrindas, kuris skatina kandidatus įsidarbinti, o esamus darbuotojus tinkamai atlikti pavestas užduotis (Nadarajah et al., 2012). Jeigu darbuotojas gauna sąžiningą atlyginimą už atliktas užduotis, arba už tam tikrų tikslų pasiekimą, tai veikia kaip paskata darbuotojams, kas lemia geresnius individualius darbo rezultatus ir motyvaciją pasilikti esamoje darbovietėje (Rodjam et al., 2020). Babaita et al. (2016) savo tyrime apibendrina, jog siekiant pagerinti pačios organizacijos rezultatus yra būtina, kad ŽIV specialistai kartu su tiesioginiais vadovais kuruotų veiklos valdymo procesą, kuris yra glaudžiai susijęs su darbo rezultatų peržiūrėjimu ir gerinimu. Pasak autorių, būtent tiesioginiai vadovai kartu su ŽIV specialistais privalo nustatyti darbuotojų veiklos rezultatų rodiklius (ang. Key Performance Indicators (KPI)), nes šie asmenys geriausiai supranta kaip susieti rodiklius su darbuotojų darbo funkcijomis. Apibendrinus matoma, jog Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos gali skatinti darbuotojų kompetencijų augimą, įsitraukimą į darbą, bei darbuotojų darbo rezultatų gerėjimą tik jeigu tos praktikos yra efektyvios (Jacobs, Roodt, 2019) įgalinančios ir užtikrinančios etišką darbo aplinką.

## 1.5. Darbo stažo moderacijos įtaka ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų

Literatūroje yra pastebimas kaip teisioginis, tai ir netiesioginis ryšys tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbo rezultatų. Savanevičienė, Stankevičiūtė (2010) analizuodamos ryšį tarp ŽIV ir organizacijos rezultatų pabrėžė, jog tarp šių dviejų kintamųjų egzistuoja „juoda dėžė“. Palyginus keturis modelius, kurių esmė buvo atverti juodosios dėžės turinį, buvo apibendrinta, jog nėra vienos tiesos kiek elementų ir kokie elementai sujungia Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas su organizacijos rezultatais. Papildomai literatūroje yra pastebėta tendencija kurti linijinį ryšį tarp ŽIV praktikų ir organizacijos rezultatų. Panaši tendencija yra pastebėta tiriant ryšį tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Literatūroje randama nemažai tyrimų, kuriuose išvardintas ryšys yra matuojamas per skirtingus mediatorius ir moderatorius. Malik et al. (2020) pastebėjo, jog įsipareigojimas organizacijai stipriai moderuoja ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Šis ryšys rodo, jog kuo stipresnis yra įsipareigojimas organizacijai, tuo labiau ŽIV praktikos daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Kitame tyrime yra pabrėžiama, jog ŽIV praktikos efektyviai veikia darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu ir susidomėjimą organizacija didinant darbuotojų motyvaciją, ko pasekoje gerėja darbo rezultatai (Mekhum, 2020). Rodjam et al. (2020) pažvelgė į ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbo rezultatų iš kitos perspektyvos. Tyrime buvo nurodyta, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu veikia kaip mediatorius ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Buvo apibendrinta, jog konkrečios ŽIV praktikos stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, ko pasekoje darbuotojų pasitenkinimas daro stiprią įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Logiškas ryšio paaiškinimas, kad jeigu darbuotojas yra patenkintas darbu, jis yra linkęs geriau atlikti pavestas užduotis (Rodjam et. al, 2020). Tas pats ryšys buvo pastebėtas Uddin et al. (2017), kurie matavo mediacijos ryšį tarp pasitenkinimo darbu, ŽIV praktikų ir darbo našumo. Tyrimo rezultatai parodė stiprų mokymų ir atlyginimo sistemos poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, kuris darė įtaką darbo našumui. Papildomai Uddin et al. (2017) matavo moderacijos ryšį tarp lyties ir ŽIV praktikų, darbuotojų pasitenkinimo, darbo rezultatų. Buvo apibendrinta, jog lytis neveikė kaip moderatorius ryšius tarp ŽIV praktikų, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų. Literatūroje yra pastebimi ir kiti demografiniai moderatoriai, kurie veikia ryšį tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas yra darbo rezultatai. Pakankamai dėmesio skiriama darbo stažo arba darbo patirties, kaip moderatoriaus, ryšiui tarp kintamųjų susijusių su darbo rezultatais. Lietuvos Respublikos darbo kodekse sąvoka „darbo

stažas“ yra apibrėžiama kaip laikas, kurio metu darbuotojas turėjo oficialius darbo santykius (LR DK, 30 str.). Darbo stažas gali būti skaičiuojamas nuo bendros karjeros pradžios arba nuo pirmos įsidarbinimo tam tikroje įmonėje dienos (Spencer, Steers, 1980). Kadangi darbo stažas yra apibrėžiamas kaip laikas, dažniausiai yra matuojamas mėnesiais arba metais (Conway, Coyle, 2012). Literatūroje nėra pastebima vieningų rezultatų tiriant moderatoriaus darbo stažo įtaką ryšiui tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas yra darbo rezultatai. Biswakarma, Gnawali (2020) tirdami demografinių veiksnių poveikį ryšiui tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas buvo darbo rezultatai, pastebėjo, jog iš visų demografinių veiksnių tik darbo stažo poveikis darbo rezultatams buvo pastebėtas. Conway, Coyle (2012) savo tyrime nepastebėjo darbo stažo, kaip moderatoriaus, poveikį ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų darbo rezultato. Pasak autorių, yra tikimybė, jog moderacijos ryšys nebuvo pastebėtas dėl didelio kiekio tiriamų kintamųjų susijusių su psichologiniu kontraktu. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, Wright ir Bonett, (2002) pastebėjo stiprų darbuotojų darbo stažo moderacijos efektą koreliacijai tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų darbo rezultatų. Buvo pabrėžta, jog naujų darbuotojų darbo stažas stipriai veikė ryšį tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų darbo rezultatų, tačiau augant darbo stažui poveikis tiriamam ryšiui staigiai krito. Literatūroje matoma, jog darbo stažas kaip moderatorius dažnai veikia ryšį tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas yra darbuotojų darbo rezultatai, tačiau nebuvo rasta informacija apie stažo kaip moderatoriaus įtaką ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.

Apibendrinant, Žmogiškųjų išteklių valdymo sritis jau seniai yra matoma kaip svarbi verslo dalis. Dabar ŽIV tapo neatsiejama verslo strategijos dalimi, kuri atrenkant ir įdarbinant tinkamus darbuotojus, paskirstant į tinkamas vietas, apmokant, puoselėjant darbuotojų pasitenkinimą ir užtikrinant teisingą vertinimo sistemą, priartina įmones prie konkurencinio pranašumo rinkoje. Literatūroje pabrėžiama, jog pirmu atveju ŽIV praktikos privalo būti grindžiamos įmonės kultūra, struktūra ir patirtimi. Turint stiprią bazę svarbu atsižvelgti į besikeičiančias rinkos tendencijas, kad pavyktų pritraukti ir įdarbinti tinkamus kandidatus bei išlaikyti esamus talentus įmonėje. Apjungus turimas praktikas, kompetencijas su galimybėmis, kurias gali atnešti įmonės darbuotojai, įmanoma pasiekti geresnių individualių rezultatų, kurias prisidės prie bendro įmonės tikslo įgyvendinimo.

Atkreipus dėmesį į darbo rezultatus, literatūroje dažnai nagrinėjami organizacijos ir individualūs darbuotojų darbo rezultatai. Pastebėta, jog siekiant patobulinti organizacijos rezultatus, daugelis organizacijų pradeda nuo individualių darbuotojų darbo rezultatų apžvalgos. Literatūroje darbuotojų darbo rezultatai reiškia individualius pasiekimus, vertinamus pagal nustatytus organizacijoje tikslus. Tikslai yra dažnai nustatomi metinių pokalbių metu pagal

organizacijoje sukurtą vertinimo sistemą. Dauguma autorių pabrėžė, jog matuojant individualius darbo rezultatus atsižvelgiama į pasiekimus, kurie tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su užduotimis, nurodytomis pareigybių aprašymuose. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, dalis autorių pataria, jog vertinant individualius darbuotojų darbo rezultatus reikia matuoti elgesį ir veiksmus, o ne padarinius, kadangi padariniai gali būti paveikti išorės veiksnių. Svarbiausia, kad tikslai, kurie yra nustatomi darbuotojams metinių pokalbių metu, atitiktų įmonės strategiją ir kultūrą. Literatūroje matomas stiprus teigiamas ryšys tarp ŽIV praktikų ir darbo rezultatų. Tiriant linijinį ryšį tarp dviejų veiksnių nebuvo rasta, kad Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos galėtų neigiamai paveikti organizacijos arba individualius darbo rezultatus. Užtat pastebėta, jog visgi egzistuoja „juodoji dėžė“ tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų, kurioje yra elementai stiprinantys ryšį tarp dviejų išvardintų kintamųjų. Išdirta, jog įvairūs psichologiniai veiksniai, kaip darbuotojų įsipareigojimas, pasitikėjimas darbdaviu arba įsitraukimas stiprina ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Darbo stažas, kuris yra apibrėžiamas kaip oficialių darbo santykių trukmė, dažniau buvo pastebėtas kaip darantis įtaką ryšiui tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas yra darbo rezultatai. Vis dėlto nėra matoma vieningų tyrimų rezultatų, kurie pagrįstų neigiamą arba teigiamą demografinių veiksnių, kaip lytis arba darbo stažas, įtaką ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.

## 2. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir modelis

Literatūroje matoma, jog Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams (Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020, Malik ir kt., 2020). Papildomai daugelis autorių apibendrina, jog atranka ir įdarbinimas, mokymas ir ugdymas, atlyginimo ir veiklos valdymas, yra reikšmingai susiję su darbuotojų darbo rezultatais (pvz.; Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020; Malik ir kt., 2020; Jacobs ir Roodt, 2019). Tokiu būdu yra matomas teigiamas tiesioginis ryšis tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Lietuvos autorės pastebėjo, jog tarp ŽIV ir organizacijos rezultatų egzistuoja „juoda dėžė“, kurioje gali būti įvairūs kintamieji darantys įtaką ryšiui tarp išvardintų dviejų kintamųjų (Savanevičienė ir Stankevičiūtė, 2010). Daugeliuose tyrimuose pagrindžiama, jog ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų daro įtaką psichologiniai veiksniai, kaip darbuotojų įsipareigojimas arba pasitikėjimas darbdaviu (pvz. Malik ir kt., 2020; Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020). Autoriai papildomai tyrė demografinių veiksnių, kaip moderatorių, ryši tarp dviejų kintamųjų, iš kurių vienas buvo darbo rezultatai. Tik vienas tyrimas buvo pastebėtas, kuriame buvo tirta demografinio moderatorius (lyties) įtaka ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Lytis, kaip demografinis veiksnys, neparodė požymių, jog galėtų daryti įtaką ŽIV praktikų ryšiui su darbo rezultatais (Uddin ir kt., 2017), tačiau tai nepagrindžia galimybės, jog kiti demografiniai faktoriai, kaip darbo stažas, negalėtų daryti įtakos ŽIV praktikų ir darbo rezultatų ryšiui. Keli tyrimai parodė, jog darbo stažas daro įtaką darbo rezultatams (Biswakarma ir Gnawali, 2020; Wright ir Bonett, 2002), tačiau nebuvo rasta tyrimų, kuriuose būtų matuojamas ryšys tarp darbo stažo ir ŽIV praktikų. Kadangi trūksta informacijos dėl moderatorių įtakos ŽIV praktikoms ir darbo stažo įtakos krypties (teigiama ar neigiama įtaka), yra matomas poreikis išanalizuoti pagal literatūros šaltinius darbo stažo poveikį ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Tam yra išskeltas žemiau nurodytas tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir sukurtas tyrimo modelis.

**Tyrimo tikslas:** Ištirti bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje moderacijos įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.



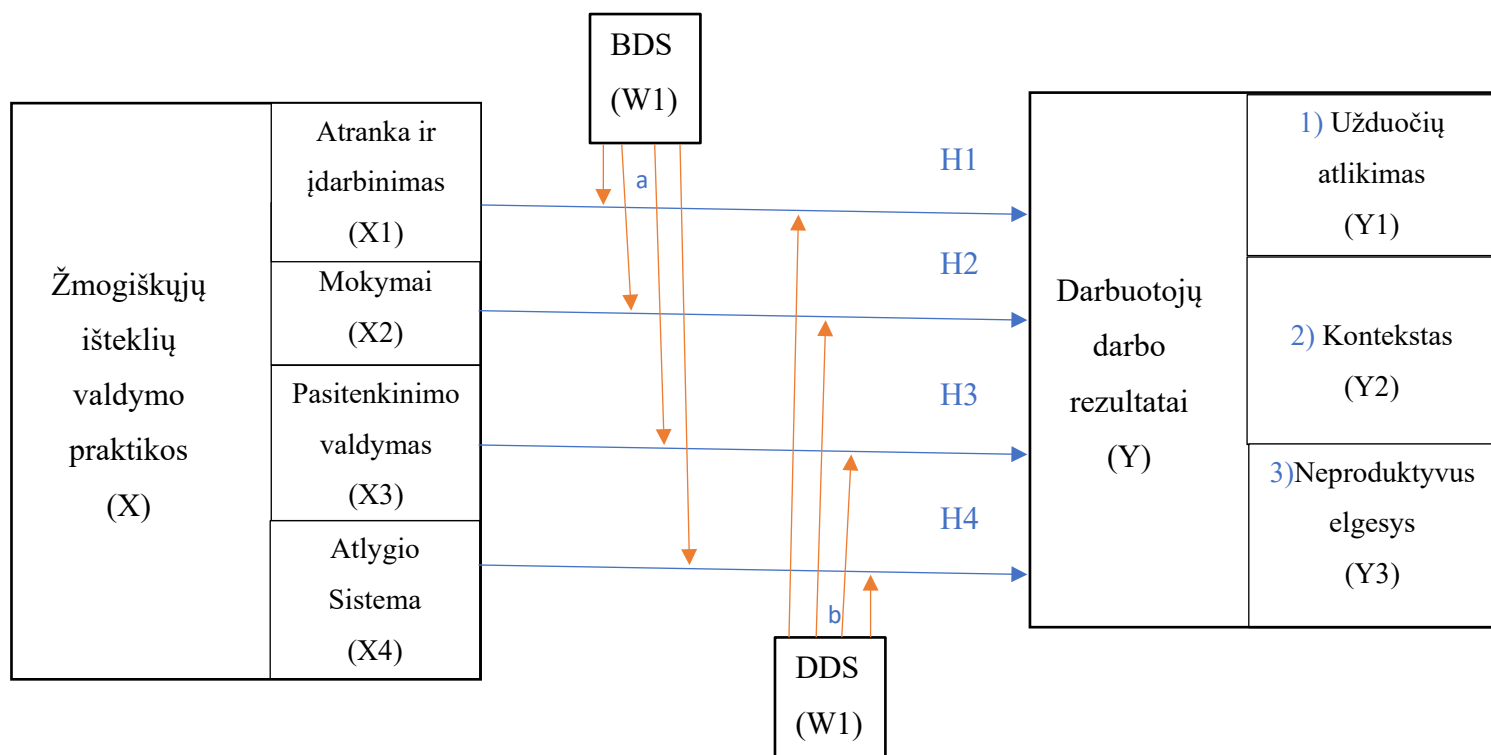
### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti struktūruotą anketinę apklausą siekiant išsiaiškinti tikslinės auditorijos darbuotojų darbo stažo reikšmę ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų
2. Normalumo testų pagalbą nustatyti surinktų duomenų patikimumą.
3. T-test ir ANOVA testų pagalba išanalizuoti respondentų atsakymų skirtumus pagal demografinius rodiklius.
4. Atliekant regresinę analizę nustatyti išskirtų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaką darbuotojų darbo rezultatams
5. Moderatoriaus analizės būdu nustatyti Ryšys tarp Žmogiškųjų stažo įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.

### **Tyrimo hipotezės:**

1. H1a: Kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
2. H1b: Kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
3. H2a: Kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą duotis; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
4. H2b: Kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
5. H3a: Kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
6. H3b: Kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.
7. H4a: Kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.

8. H4b: Kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal: 1) užduočių atlikimą; 2) kontekstą; 3) neproduktyvųjų elgesį.



1 paveikslas. Tyrimo modelis. BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

## 2.1 Tyrimo dalyviai

Šiame tyrime pasirinkta tikslinė auditorija – Lietuvos ne gyvybės draudimo įmonių darbuotojai. Kadangi 2022 metais lapkričio mėnesį infliacija siekė net 21,4 proc., („Infliacija pagal suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI)“, 2022), esama ekonominė padėtis gali turėti didelių pasekmių finansiniam sektoriui, o ypačingai ne gyvybės draudimo sektoriui. Adu et al. (2016) teigia, jog iki 15% infliacija gali skatinti finansinio sektoriaus įmonių augimą, tačiau virš 15% infliacija gali turėti neigiamas pasekmes verslui. Pasak Karl ir kt. (2010) infliacija daro didelę įtaką draudimo įmonių turtui ir išsipareigojimams, mažinant verslo pelningumą. Tam, kad palaikyti verslo pelningumą esant sudėtingai ekonomikos situacijai manoma, jog ne gyvybės

draudimo bendrovėms verta orientuotis į darbuotojų darbo rezultatų gerinimą. Kadangi iš literatūros buvo pastebėta, kad ŽIV praktikos gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams, matomas poreikis išnagrinėti Lietuvos ne gyvybės bendrovių ŽIV praktikų poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir kokią įtaką šiam ryšiui turi draudimo įmonių darbuotojų darbo stažas.

Siekiant apskaičiuoti tikslinės auditorijos imtį, buvo pasitelkta apklausa.lt imties dydžio skaičiuokle. Imties skaičiavimui pasirinkta tikimybė 95% su 0,6% paklaida. Pagal Lietuvos banko duomenis, šiuo metu Lietuvoje yra 12 ne gyvybės draudimo bendrovių, iš kurių 11 yra aktyviai veikiančios įmonės (Statistiniai finansinių institucijų sąrašai, 2022). Žemiau nurodytoje 2 lentelėje išvardintos visos Lietuvoje veikiančios ne gyvybės draudimo įmonės su naujausia viešai pasiekiamą informacija apie dabartinį darbuotojų skaičių kiekvienoje įmonėje.

## 2 lentelė

### Ne gyvybės draudimo įmonių darbuotojai

Įmonės pavadinimas	Darbuotojų skaičius
AB "Lietuvos draudimas"	973
AB „Gjensidige“	450
UAB „LAMANTINAS“	13
COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR Baltics filialas	25
AAS „BTA Baltic Insurance Company“ filialas Lietuvoje	534
„Vereinigte Hagelversicherung VVaG“ filialas „VH Lietuva“	9
If P&C Insurance AS filialas	171
Swedbank P&C Insurance AS Lietuvos filialas	54
Seesam Insurance AS Lietuvos filialas	IŠPIRKTA
ERGO Insurance SE Lietuvos filialas	618
„Compensa Vienna Insurance Group“, akcinė draudimo bendrovė	419
Balcia Insurance SE Lietuvos filialas	31
VISO:	3297

*Šaltinis:* sudarytas autorės, remiantis Lietuvos banko ir Rekvizitai.lt duomenimis

Pagal lentelėje nurodytus duomenis matoma, jog bendrai Lietuvoje ne gyvybės draudimo bendrovėse dirba 3297 darbuotojai, užtat buvo laikoma, jog tikslinės auditorijos populiacijos dydis yra 3297 darbuotojai. Pagal Apklausa.lt imties dydžio skaičiuoklę buvo apskaičiuotas minimalus apklausos dalyvių skaičius – 247. Užtat pirminis tikslas buvo surinkti ne mažiau negu 247 tinkamų respondentų atsakymų.

Internetinėje programoje “Microsoft forms” sukurtas klausimynas (1 priedas) buvo pavišintas keliais skirtingais būdais. Pirmu atveju, klausimynas buvo išsiųstas elektroniniu paštu į bendrus ne gyvybės draudimo bendrovių pašto adresus pagal matomus elektroninio pašto adresus Rekvizitai.lt puslapyje. Toliau buvo viešinama apklausa asmeniniame darbo autorės LinkedIn profilyje. Paskutiniu žingsniu apklausa buvo paskelbta asmeniniame darbo autorės Facebook profilyje. Visus paminėtus anketos platinimo žingsnius reikėjo atlikti 2 kartus, kad būtų pasiektas bent minimalus tinkamų respondentų skaičius.

Pavišinus apklausą per skirtingus kanalus, 1 mėnesio laikotarpyje buvo surinkti 310 respondentų atsakymai, iš kurių analizei buvo naudojami 281 apklausos atsakymai. Atsakymų skaičiaus sumažėjimą lėmė tai, jog buvo atmesti atsakymai tų respondentų, kurie į klausimą „ar dirbate ne gyvybės draudimo bendrovėje“ pasirinko atsakymą „ne“. Tokiu būdu buvo užtikrinta, jog tolimesnė analizė buvo vykdoma atsižvelgiant į atsakymus tų respondentų, kurie patvirtino esą tikslinės auditorijos dalimi.

Žemiau pateikta 3 lentelė iliustruoja išsamius duomenis apie respondentus pagal demografinius rodiklius.

### 3 lentelė

#### *Respondentų demografinės charakteristikos*

Kategorijos	Demografinės charakteristikos	n	%
Lytis	Vyras	70	25
	Moteris	211	75
	Back office	82	29
Darbo sritis	Pardavimai	172	61
	Žalų reguliavimas/valdymas	17	10
Pozicija darbe	Specialistas (-ė)	217	77

	Vadovas (-ė)	64	23
	0-10	88	31,3
Bendras darbo stažas	11-20	120	42,7
	21-30	51	18,1
	31-40	16	5,6
	41-48	6	2,1
	0-5	144	51,2
Bendras darbo stažas	6-10	49	17,4
	11-15	37	13,1
	16-22	36	12,8

*Šaltinis:* sudarytas autorės, remiantis gautais respondentų apklausos atsakymais.

Pagal gautus respondentų atsakymus pastebėta, jog tyrime dalyvavo 211 moterų ir 70 vyrų, iš ko galima išvelgti, jog ne gyvybės draudimo rinkoje dominuoja moterys. Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal darbo sritį pastebėta tokia pasiskirstymo proporcija: back office 29%; pardavimai 61%; žalų reguliavimas 10%. Nagrinėjant respondentų pasiskirstymo balansą pagal poziciją darbe, pastebėta, jog iš 217 specialistų apklausoje dalyvavo 174 moterys ir 43 vyrai. Įdomus pastebėjimas, jog iš visų 64 vadovų, tyrime dalyvavo 37 vadovės ir 27 vadovai. Pagal matomą pasiskirstymą pastebima, jog ne gyvybės draudimo sektoriuje vadovų pasiskirstymas pagal lytį yra pakankamai lygus, kur yra žymiai didesnis skirtumas tarp lyties atstovų specialistų pareigose. Toliau matoma, jog visų respondentų bendro darbo stažo pasiskirstymas yra nuo 0 iki 48 metų. Visų respondentų bendro darbo stažo vidurkis yra 16 metų, kur moterų stažo vidurkis iki 15 metų, o vyrų stažo vidurkis siekia 18 metų. Bendras respondentų dabartinėje įmonėje darbo stažo vidurkis yra 6,5 metų, kur moterų vidurkis iki 6 metų, o vyrų vidurkis – virš 8 metų.

## 2.2 Tyrimo instrumentas ir analizės metodai

Pasirinkto tyrimo instrumento tikslas – gauti tikslinės auditorijos vertinimus ir pagal gautus rezultatus atlikti hipotezių testavimą. Hipotezių testavimui buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo metodika. Kadangi pasirinkta tikslinė auditorija yra pakankamai plati, kiekybinio tyrimo metodas leidžia lengviau pasiekti platesnį spektrą žmonių, kad galima būtų daryti išvadas apie populiaciją (Madrigal, McClain, 2012). Tikslinės auditorijos duomenys buvo renkami sukurtos Microsoft Forms struktūruotos apklausos būdu pasitelkiant ankstesnių autorių patikrintais konstrukto matavimo metodais.

Pasirinktas tyrimo modelis susideda iš keturių pagrindinių konstrukto: žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, bendras darbo stažas, darbo stažas dabartinėje darbovietėje, darbuotojų darbo rezultatai. Literatūroje daugelis autorių, tirdami ryšį tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų, patvirtino, jog ŽIV praktikos daro įtaką darbo rezultatams (pvz. Mekhum, 2020; Suksod ir Cruthaka, 2020; Uddin, 2017). Dėl to, ŽIV praktikos konstruktas šiame tyrime buvo traktuojamas kaip nepriklausomas kintamasis, o darbuotojų darbo rezultatai – priklausomas kintamasis. Papildomai autoriai, tiriant demografinių kintamųjų įtaką matuojamam ryšiui, buvo patvirtinę darbo stažo, kaip moderatoriaus, įtaką ryšiui tarp dviejų skirtingų kintamųjų (Biswakarma ir Gnawali, 2020; Wright ir Bonett, 2002). Todėl darbo stažas šiame tyrime atliko moderatoriaus vaidmenį. Kadangi literatūroje trūksta informacijos ar skiriasi bendro darbo stažo ir darbo stažo esamoje darbovietėje reikšmė, šiame tyrime buvo matuojamas dviejų rūšių darbuotojų darbo stažas kaip atskiri moderatoriai. Taigi, anketinę apklausą sudarė trys pagrindinės dalys: demografiniai klausimai, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimo klausimai ir darbuotojų darbo rezultatų vertinimo klausimai. Kadangi demografiniai klausimai buvo aptarti darbo imties analizėje, toliau bus nagrinėjami pasirinkto X ir Y konstrukto.

**Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos.** Atsižvelgiant į literatūros analizėje išgrynintą ŽIV apibrėžimą, šiame tyrime žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų konstruktas apima keturias dalis: atranką ir įdarbinimą, mokymus, pasitenkinimo valdymą, atlygio sistemą. Literatūroje buvo pastebėta, jog šios nepriklausomojo kintamojo dalys gali daryti reikšmingą įtaką darbuotojų darbo rezultatams (pvz. Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020; Malik ir kt., 2020; Jacobs ir Roodt, 2019). Šio konstrukto analizei buvo pasirinktas Jashari, Kutllovci (2020) tyrimo modelis (sukurtas iš Guest ir kt. (2003) ir Triguero ir kt. (2012) tyrimų modelių kombinacijos), kuris susideda iš 20 klausimų. Pasirinkto klausimyno suderinamumą grindžia tai, jog klausimai apima tinkamiausias šiam tyrimui temas: atranką ir įdarbinimą, mokymus ir ugdymą, lankstų atlyginimą, darbuotojų įsitraukimą ir darbo sąlygas. Kadangi pagal atliktą literatūros analizę

buvo pastebėta, jog pasitenkinimo valdymui yra dažnai naudojamos įsitraukimą didinančios praktikos ir baziniai motyvatoriai, darbuotojo pasitenkinimo matavimui buvo naudojami klausimai iš darbuotojo įsitraukimo ir darbo sąlygos temų. Klausimai buvo vertinami pagal 5-taškų Likerto skalę, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Siekiant išnagrinėti konstrukto dalių patikimumą, SPSS sistemoje buvo atliktas visų nepriklausomųjų kintamųjų vidurkių Cronbach  $\alpha$  paskaičiavimas, kurie yra matomi žemiau patektoje 4 lentelėje.

#### 4 lentelė

##### *Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų patikimumo rodikliai*

X	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$
Atranka ir įdarbinimas	4	0,809
Mokymai	4	0,600
Atlygio sistema	4	0,918
Pasitenkinimo valdymas	7	0,738

*Šaltinis:* sudarytas autorės, remiantis SPSS paskaičiavimais

Nagrinėjant konstrukto patikimumą, visų pirma atsižvelgiama į tai, koks yra žemiausias galimas patikimumo rodiklis. Pallant (2001) teigia, jog Cronbach  $\alpha$  reikšmė privalo būti aukštesnė negu 0.6, kad duomenys atitiktų patikimumo kriterijų. Jeigu Cronbach  $\alpha$  reikšmė patenka į intervalą tarp 0.6 ir 0.8, kintamieji yra laikomi priimtinais. Pakalniškienė (2012) teigia, jog nėra vienos nuomonės dėl Cronbach  $\alpha$  patikimumo lygio minimumo, tačiau gerai, jeigu moksliniuose tyrimuose konstrukto patikimumas ne žemesnis negu 0.7. Kadangi mokymų konstrukto patikimumas nesiekia 0.7, buvo palygintas gautas patikimumo lygis su tuo, kurį buvo gavę pasirinkto konstrukto matavimo modelio autoriai. Atsižvelgiant į tai, jog Jashari ir Kutllovci (2020) mokymų konstrukto patikimumas buvo 0.649, šiame tyrime visi X konstruktai yra laikomi patikimais.

**Darbuotojų darbo rezultatai.** Darbuotojų darbo rezultatų konstrukto matavimui buvo pasirinktas Koopmans ir kt. (2014) tyrimas. Šio tyrimo modelio pranašumą grindžia tai, jog apima bendro pobūdžio darbo rezultatų matavimą, kurie gali tikti tiek pardavimų, tiek administracinių sričių darbuotojams. Papildomai, Koopmans ir kt. (2014) tyrimo modelis apima

galimų rizikų, kurias sukelia neproduktyvus elgesys, matavimą, ko, pvz., nėra Jacobs ir Roodt (2014) tyrime. Kadangi šiame darbe buvo tiriama visi ne gyvybės draudimo sektoriaus darbuotojai (pardavimų, žalų reguliavimo ir administracinių sričių darbuotojai), darbuotojų darbo rezultatai buvo matuojami pagal Koopmans ir kt. (2014) tyrimo modelį. Šis modelis susideda iš 27 klausimų, kurie apima darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą, pagal kontekstą ir neproduktyvų elgesį. Klausimai buvo vertinami pagal analogišką logiką, kuri buvo naudojama Koopmans ir kt. (2014) tyrime: darbuotojų darbo rezultatai pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą vertinami 5 taškų skalėje nuo 1 - retai, 2 - kartais, 3 - dažnai, iki 4 - labai dažnai, 5 - visada, o darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvų elgesį vertinami nuo 1 - niekada, 2 - retai, 3 - kartais iki 4 - dažnai, 5 - labai dažnai.

Žemiau pateiktoje 5 lentelėje matomi priklausomojo kintamojo konstrukto dalių patikimumo vertinimai.

### 5 lentelė

#### *Darbuotojų darbo rezultatų patikimumo rodikliai*

X	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$
Užduočių atlikimo rezultatai	6	0,865
Konteksto rezultatai	12	0,922
Neproduktyvus elgesys	8	0,867

*Šaltinis:* sudarytas autorės, remiantis SPSS paskaičiavimais

Nagrinėjant nepriklausomojo kintamojo konstrukto patikimumą, matoma, jog kiekvieno kintamojo rezultatas yra viršija 0.8. Atsižvelgiant į gautus rezultatus teigiama, jog visi kintamieji yra pakankamai patikimi, kad galima būtų naudoti gautus respondentų duomenis hipotezių testavimui.

### 2.3. Duomenų apdorojimo metodai

Siekiant išmatuoti konstrukto ir atlikti hipotezių testavimą, surinktų respondentų duomenų analizė buvo atliekama SPSS (Statistical Package for Social Science) programoje. Kadangi yra žinoma, jog visi kintamieji yra laikomi patikimais, toliau buvo atliekami normalumo testai siekiant išmatuoti duomenų pasiskirstymo balansą (normalumą). Žemiau esančioje 6 lentelėje pavaizduoti normalumo testo rezultatai.



## 6 lentelė

*Kintamųjų normalumo testų rezultatai*

Kintamieji	Shapiro-Wilk	Skeweness	Kurtosis	p
Atranka ir įdarbinimas	0,944	-0,650	0,338	<0,001
Mokymai	0,948	-0,510	-0,083	<0,001
Atlygio sistema	0,910	-0,759	0,421	<0,001
Pasitenkinimo valdymas	0,926	-0,800	0,302	<0,001
Užduočių atlikimas	0,952	-0,488	-0,115	<0,001
Kontekstas	0,967	-0,458	-0,346	<0,001
Neproduktyvus elgesys	0,871	-1,605	3,776	<0,001

*Šaltinis:* sudarytas autorės, remiantis SPSS paskaičiavimais

Duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimui buvo pasirinktas Shapiro-Wilk testas. Literatūroje pabrėžiama, jog Shapiro-Wilk testas pasitvirtina, kai kintamųjų p yra didesnė negu 0.05 (Shapiro ir Wilk, 1965). Atlikus Shapiro-Wilk testą su gautų priklausomųjų ir nepriklausomųjų kintamųjų vidurkiais pastebėta, jog nei vieno kintamojo p vertė nesiekia 0.05, kas reiškia, jog testas nepasitvirtino. Galima testo rezultatų priežastis – mažas kintamųjų teiginių skaičius (dauguma teiginių susideda iš 4 teiginių).

Vykdam papildomą duomenų normalumo analizę buvo atsižvelgiama į gautas asimetrijos (skeweness) ir eksceso (kurstosis) reikšmes. Pasak George ir Mallery (2010) duomenys yra artimi normalumui, kai asimetrijos/eksceso pasiskirstymas nesiekia +/- 2. Atlikus testą rezultatai parodė tinkamą kintamųjų pasiskirstymo balansą, kadangi beveik visi kintamieji atitiko aukščiau paminėtą normalumo reikalavimą. Vienintelio kintamojo (darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvųjų elgesį) eksceso reikšmė buvo lygi 3,776, kas pabrėžia, jog šio kintamojo duomenys yra labiau pasiskirstę į vieną pusę. Kadangi darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį teiginiai buvo laikomi atvirkštiniais, SPSS programoje kintamieji buvo perkoduoti, tačiau realybėje šio kintamojo respondentų vertinimai buvo pasiskirstę tarp 1-2. Atsižvelgiant į gautus duomenis ir pastebėjimus, buvo nuspręsta tęsti duomenų analizę su visais kintamaisiais.

Tolimesnei analizei buvo remiamasi aprašomąja statistika. Visu pirma atliekama porinė koreliacija tarp skirtingų nepriklausomųjų ir priklausomųjų kintamųjų atskirai siekiant nustatyti ryšius tarp visų kintamųjų. T-test ir one-way ANOVA testai buvo naudojami siekiant patikrinti ar yra reikšmingi skirtumai tarp respondentų vertinimų pagal lytį, poziciją darbe, darbo sritį ir dviejų rūšių darbo stažą. Atlikus visus bazinius testus su atskirais kintamaisiais, toliau atlikti regresinės lygties prasmingumo testai. Šių testų pagalba buvo nustatytas surinktų duomenų prasmingumas ir ŽIV praktikų elementų įtaka darbuotojų darbo rezultatams. Galų gale, naudojant „Process“ papildymą prie SPSS programos, atlikta moderacijos analizė, kur buvo nustatyta ar moderatoriai bendras darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje daro įtaką ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Kadangi šiame tyrime yra du moderatoriai, analizė atlikta pagal 2 moderacijos analizės modelį su atskirais nepriklausomaisiais, priklausomaisiais kintamaisiais ir dviem moderatoriais. Sekančiame skyriuje atlikta gautų testų rezultatų analizė atsakant į iškeltas hipotezes.

### 3. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1 Aprašomoji statistika, T-test ir ANOVA

Siekiant atlikti statistinius paskaičiavimus, pirmu žingsniu svarbu apibendrinti pagrindinę informaciją apie kintamuosius. Žemiau nurodytoje 7 lentelėje yra pavaizduota kintamųjų aprašomoji statistika, kurioje apibendrintai pavaizduoti kintamųjų teiginių vidurkių aukščiausi ir žemiausi vertinimai, vidurkis ir standartinis nuokrypis.

7 lentelė

*Kintamųjų aprašomoji statistika*

Kintamieji	min	maks	M	SD
Atranka ir įdarbinimas	1,00	5,00	3,98	0,76
Darbuotojų mokymai	1,75	5,00	4,04	0,69
Atlygio sistema	1,00	5,00	4,13	0,76
Darbuotojų pasitenkinimo valdymas	1,29	5,00	4,10	0,75
Užduočių atlikimo rezultatai	2,17	5,00	4,13	0,62
Konteksto rezultatai	1,92	5,00	3,91	0,72
Neproduktyvus elgesys	1,00	5,00	4,08	0,75

*Pastabos:* n=281. Min – minimalus vertinimas, maks – maksimalus vertinimas, M- vidurkis, SD - standartinis nuokrypis.

Turint aiškų kintamųjų aprašymą ir įsitikinus, jog kintamieji yra tinkami tolimesnei analizei, pirmu žingsniu buvo atliekami Studento t-test ir one-way ANOVA testai siekiant patikrinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų atsakymų pagal demografinius rodiklius. Studento t-test yra buvo naudojamas, kai demografiniai rodikliai turėjo du galimus atsakymo variantus (pvz. vyras arba moteris). Kai demografiniai duomenys susidėjo iš daugiau negu dviejų galimų atsakymų, tada buvo pasitelkiama ANOVA testo pagalba. Vertinant statistinį duomenų reikšmingumą atsižvelgiama į gautų kintamųjų p vertę. Šiuose testuose statistiškai reikšmingi rezultatai yra tie, kurių patikimumas neviršija 0,05 (Mishra ir kt., 2019).

Pirmu žingsniu buvo atliktas t-test siekiant patikrinti ar yra skirtumas tarp respondentų nepriklausomųjų ir priklausomųjų kintamųjų vertinimų pagal lytį. Pagal gautų rezultatų p vertes matoma, jog nėra reikšmingų skirtumų tarp to, kaip moterys ir vyrai vertina ŽIV praktikas ir darbuotojų darbo rezultatus. Toliau t-testo pagalba buvo tiriamas skirtumas tarp respondentų nepriklausomųjų ir priklausomųjų kintamųjų vertinimų pagal poziciją darbe. Šioje vietoje buvo pastebėtas reikšmingas skirtumas tarp specialistų ir vadovų darbo rezultatų vertinimo pagal kontekstą ( $p < 0,001$ ). Matoma, jog vadovų darbo rezultatai pagal kontekstą yra geresni (4,2109) negu specialistų rezultatai (3,8233). Kadangi šiame darbe darbo rezultatai pagal kontekstą reiškia elgesį, palaikantį bendrą organizacijos kultūrą, galima teigti, jog šio tyrimo respondentai, kurie ne gyvybės draudimo bendrovėje eina vadovaujančias pareigas, stipriau prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo, negu specialistai. Toliau, vykdant ANOVA testą su tikslu iširti skirtumus tarp respondentų atsakymų pagal darbo sritį, nebuvo pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $p > 0,05$ ). Kitu žingsniu siekiant išnagrinėti skirtumą tarp respondentų atsakymų pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje, ANOVA testas neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo tarp kintamųjų vertinimų ( $p > 0,05$ ). Galų gale, siekiant išsiaiškinti ar yra skirtumas tarp respondentų atsakymų pagal bendrą darbo stažą, ANOVA testas parodė, jog yra skirtumas tarp respondentų ŽIV atrankos vertinimo ( $p = 0,010$ ). Matoma, jog 1,4% visų respondentų vertino atrankų procesą žemiau 3 (BDS – 9 ir 37 metai), 62% respondentų vertino ŽIV atranką truputį aukščiau vidurkio (BDS – 5-8, 10, 14-16, 18-21, 26-27, 29-30, 35, 39-41, 46-47 metų), 35% respondentų vertino atrankos procesą aukščiau 4 (BDS – 1-4, 11-13, 17, 22-25, 28, 31, 33, 34, 48 metų), o 1% respondentų vertino atrankų procesą aukščiausiu balu – 5 (BDS – 36, 45 metų). Nors pagal testo rezultatus yra matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų atsakymų, tačiau nagrinėjant vertinimo pasiskirstymą nebuvo pastebėta, ryškių skirtumų tarp bendro darbo stažo kategorijų. Taigi, t-test ir ANOVA testų pagalba žinoma, jog šio tyrimo dalyvių vertinimai pagal demografinius rodiklius didelėje daugumoje atvejų neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo. Iš visų rezultatų buvo pastebėtas skirtumas tarp vadovų ir specialistų darbo rezultatų pagal kontekstą vertinimo ir kaip skirtingo bendro darbo stažo žmonės skirtingai vertina ŽIV atrankos procesą.

### 3.2 Pearsono koreliacija

Žinant kintamųjų patikimumą, tolimesnė analizė skirta pirminiam hipotezių testavimui. Pearsono koreliacijos būdu buvo tiriama sąsaja tarp skirtingų priklausomųjų ir nepriklausomųjų kintamųjų tam, kad nustatyti ar egzistuoja ryšys tarp tiriamų kintamųjų porų ir, jeigu pasitvirtino koreliacija, kokio stiprumo yra matomas ryšys. Žinoma, jog koreliacija egzistuoja, jeigu gauto ryšio rezultatas yra pasiskirstęs tarp -1 ir +1. Jeigu rezultatas lygus 0, tas patvirtina, jog koreliacija neegzistuoja. Pasak Cohen (1988), koreliacijos rezultatas iki 0,1 reiškia silpną sąsają tarp kintamųjų. Jeigu rezultatas pasiskirstęs tarp 0,1 ir 0,5, tada koreliacija yra vidutinio stiprumo. Gavus rezultatą virš 0,5 galima teigti, jog kintamieji yra tarpusavyje stipriai susiję.

Tyrimo porinės koreliacijos ryšių rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

Porinė koreliacija tarp *X* ir *Y*

Kintamieji		Koreliacija	<i>p</i>
(X) Atranka ir įdarbinimas	(X) Mokymai	0,526	<0,001
(X) Atranka ir įdarbinimas	(X) Atlygio sistema	0,411	<0,001
(X) Atranka ir įdarbinimas	(X) Pasitenkinimo valdymas	0,705	<0,001
(X) Atranka ir įdarbinimas	(Y) Užduočių atlikimas	0,374	<0,001
(X) Atranka ir įdarbinimas	(Y) Kontekstas	0,310	<0,001
(X) Atranka ir įdarbinimas	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,068	0,257
(X) Mokymai	(X) Atlygio sistema	0,505	<0,001
(X) Mokymai	(X) Pasitenkinimo valdymas	0,611	<0,001
(X) Mokymai	(Y) Užduočių atlikimas	0,379	<0,001
(X) Mokymai	(Y) Kontekstas	0,343	<0,001
(X) Mokymai	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,030	0,611
(X) Atlygio sistema	(X) Pasitenkinimo valdymas	0,497	<0,001
(X) Atlygio sistema	(Y) Užduočių atlikimas	0,365	<0,001
(X) Atlygio sistema	(Y) Kontekstas	0,288	<0,001
(X) Atlygio sistema	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,150	0,012
(X) Pasitenkinimo valdymas	(Y) Užduočių atlikimas	0,428	<0,001
(X) Pasitenkinimo valdymas	(Y) Kontekstas	0,356	<0,001
(X) Pasitenkinimo valdymas	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,069	0,250
(Y) Užduočių atlikimas	(Y) Kontekstas	0,571	<0,001

(Y) Užduočių atlikimas	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,119	0,045
(Y) Kontekstas	(Y) Neproduktyvus elgesys	0,055	0,362

*Pastabos: n=227. X – nepriklausomas kintamasis; Y – priklausomasis kintamasis.*

Atsižvelgiant į gautus duomenis, matomos sąsajos tarp skirtingų nepriklausomųjų kintamųjų (X), tarp skirtingų priklausomųjų kintamųjų (Y) bei tarp nepriklausomųjų ir priklausomųjų kintamųjų (X ir Y). Aukšta ir statistiškai reikšminga koreliacija yra matoma tarp šių kintamųjų: atranka ir įdarbinimas bei mokymai, atranka ir įdarbinimas bei pasitenkinimo valdymas, mokymai bei atlygio sistema, mokymai bei pasitenkinimo valdymas, darbuotojų darbo rezultatai pagal užduočių atlikimą ir darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą. Visų išvardintų koreliacijos lygis yra virš 0,5, kas patvirtina, jog tarp išvardintų kintamųjų yra stiprus tiesioginis ryšys. Pagal gautus duomenis matoma statistiškai reikšminga, tačiau silpna koreliacija tarp darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą ir darbuotojų darbo rezultatus pagal neproduktyvųjų elgesį.

Kadangi tyrimo hipotezių tikslas nustatyti ryšį tarp skirtingų priklausomųjų ir nepriklausomųjų kintamųjų, svarbu išnagrinėti kokie kintamieji yra tarpusavyje stipriausiai ir silpniausiai susiję. Bendrai matoma, jog didelė dauguma priklausomųjų ir nepriklausomųjų kintamųjų turi vidutinio stiprumo tarpusavio ryšį. Palyginus koreliacijos stiprumą tarp skirtingų kintamųjų, pastebėta, jog stipriausiai koreliuoja pasitenkinimo valdymas ir darbuotojų darbo rezultatai pagal užduočių atlikimą (0,428). Silpniausias statistiškai reikšmingas ryšys yra matomas tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą (0,288).

Verta paminėti, jog koreliacijos analizė neparodė statistiškai reikšmingo ryšio tarp Neproduktyvaus elgesio ir nei vienos ŽIV praktikos. Prieš tai atliktas normalumo testas rodė kintamojo darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį netolygų rezultatų pasiskirstymą, kas jau davė tam tikrų signalų apie galimą kintamojo nepatikimumą. Kadangi viena statistiškai reikšminga koreliacija su šiuo kintamuoju yra pastebėta (tarp darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą ir darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį), nuspręsta palikti šį kintamąjį tolimesnei analizei. Atsižvelgiant į tai, jog koreliacija neparodo priežastinio ryšio tarp skirtingų kintamųjų, toliau buvo vykdomas hipotezių testavimas siekiant nustatyti ar ŽIV praktikos daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams.

### 3.3. Regresinė analizė.

Atlikus visus bazinius testus su atskirais kintamaisiais, toliau buvo atliekami regresinės lygties prasmingumo testai. Šių testų pagalba galima buvo nustatyti surinktų duomenų prasmingumą ir ŽIV praktikų elementų įtaką atskiriems darbuotojų darbo rezultatų kintamiesiems. Žemiau pateiktose lentelėse 9-9c pavaizduoti regresijos analizės rezultatai.

9 lentelė

Kintamųjų regresinės analizės ANOVA ir apibendrinimo duomenys

Y	X	F	Sig	R	St.	Durbin-
				Square	error	Watson
Užduočių atlikimas	ŽIV praktikos: (atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas)	20,530	<0,001	0,229	0,5527	2,030
					6	
Kontekstas	ŽIV praktikos: (atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas)	13,339	<0,001	0,162	0,6666	2,014
					9	
Neproduktyvus elgesys	ŽIV praktikos: (atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas)	1,869	0,116	0,012	0,7467	1,689
					5	

Pastaba: n=281

9a lentelė

Regresinės analizės koeficientai pagal užduočių atlikimą

Kintamieji	Standartizuoti Beta	SD	t	p
Atranka ir įdarbinimas	0,101	0,062	1,339	0,181
Mokymai	0,120	0,063	1,701	0,090
Atlygio sistema	0,162	0,052	2,547	0,011
Pasitenkinimo valdymas	0,202	0,069	2,437	0,015

Pastabos: n=227

9b lentelė

Regresinės analizės koeficientai pagal kontekstą

Kintamieji	Standartizuoti Beta	SD	t	p
Atranka ir įdarbinimas	0,076	0,075	0,957	0,339
Mokymai	0,157	0,076	2,129	0,034
Atlygio sistema	0,099	0,063	1,487	0,134
Pasitenkinimo valdymas	0,158	0,083	1,827	0,069

Pastabos: n=227

9c lentelė

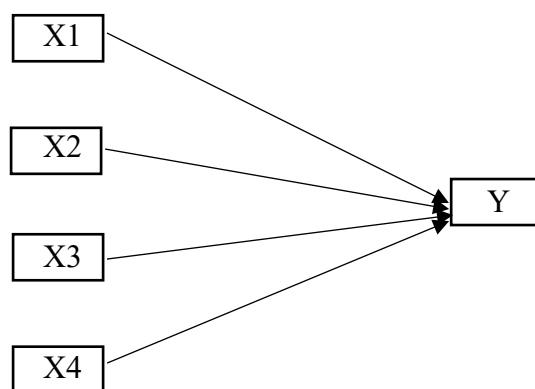
Regresinės analizės koeficientai pagal neproduktyvųjį elgesį

Kintamieji	Standartizuoti Beta	SD	t	p
Atranka ir įdarbinimas	0,033	0,084	0,384	0,701
Mokymai	-0,079	0,085	-0,995	0,321
Atlygio sistema	0,173	0,070	2,411	0,017
Pasitenkinimo valdymas	0,008	0,093	0,086	0,931

Pastabos: n=227

Šiame tyrime buvo atliekama daugianarė regresinė analizė, kurioje vienu metu buvo tiriama visų nepriklausomųjų kintamųjų įtaka kiekvienam darbuotojų darbo rezultatų elementui, kaip pavaizduota 2 paveiksle.





2 paveikslas. Daugianarė regresijos analizė.

*Pastabos:* Šiame tyrime X yra keturios ŽIV praktikos: atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas. Kiekvienas Y skaičiuojamas atskirai. Šiame tyrime yra trys Y: darbuotojų darbo rezultatai pagal užduočių atlikimą, darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą, darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvųjų elgesį.

Pradedant analizuoti gautus duomenis, visų pirma buvo atsižvelgiama į gautas  $p$  ir  $F$  vertes. Pagal gautus rezultatus matoma, jog pirmų dviejų priklausomųjų kintamųjų (darbo rezultatai pagal kontekstą, darbo rezultatai pagal užduočių atlikimą) duomenys yra tinkami regresinei analizei ( $p < 0,05$ ), o darbo rezultatai pagal neproduktyvųjų elgesį nėra tinkami šiai analizei. Atsižvelgiant į gautus rezultatus kintamasis darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvųjų elgesį buvo atmestas ir tolimesnė analizė vykdyta su likusiais kintamaisiais.

Bendrai, determinacijos koeficientas (R-square) parodė, kiek mūsų pasirinkti nepriklausomieji kintamieji aiškina priklausomąjį kintamąjį. Pagal gautus determinacijos koeficientus matoma, jog visos ŽIV praktikos paaiškina 16,2 % darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą reikšmę. Tiriant kitą ryšį matoma, jog ŽIV praktikos paaiškina 22,9 % darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą. Teigiamas koeficiento ženklas nurodo tiesioginį ryšį tarp ŽIV praktikų ir aukščiau paminėtų darbuotojų darbo rezultatų.

Analizuojant toliau, Durbin-Watson testas buvo atliekamas siekiant išsiaiškinti ar pagal gautus nepriklausomųjų kintamųjų rezultatus galima prognozuoti priklausomo kintamojo rezultatus. Gavus Durbin-Watson testo rezultatą reikia turėti omenyje, kad kuo arčiau gautas įvertis lygus 2, tuo didesnė tikimybė, jog galime prognozuoti priklausomą kintamąjį su esamais nepriklausomojo kintamojo duomenimis. Aukščiau nurodyti Durbin Watson įverčiai (2,030 ir 2,014) rodo, jog pridėdant prie gautų ŽIV praktikų rezultatų liekanas, mūsų gaunamas teorinis darbuotojų darbo rezultatų vertinimas būtų pakankamai artimas realiam darbuotojų darbo

rezultatų vertinimui. Kitaip aiškinant, pagal gautus ŽIV praktikų duomenis galima būtų prognozuoti darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą įverčius. Toliau analizuojant kiekvienos ŽIV praktikos įtaką darbuotojų darbo rezultatams, galima pastebėti kurios praktikos stipriausiai ir silpniausiai veikė tyrimo nepriklausomuosius kintamuosius.

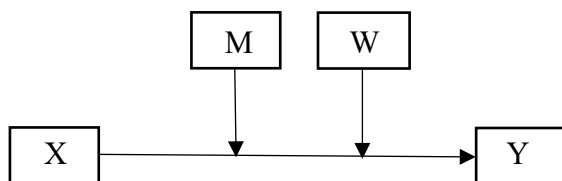
Pradedant nuo ŽIV praktikų įtakos darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą, matomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp dviejų priklausomųjų kintamųjų: atlygio sistemos ( $p < 0,05$ ) bei pasitenkinimo valdymo ( $p < 0,05$ ). Atsižvelgiant į standartizuotų Beta koeficientų reikšmes teigiama, jog darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą stipriausiai veikia pasitenkinimo valdymas, tuo tarpu atlygio sistema daro silpnesnę įtaką paminėtam nepriklausomajam kintamajam. Pagal gautus rezultatus matoma, jog augant pasitenkinimo valdymo efektyvumui, proporcingai gerės darbuotojų darbo rezultatai pagal atliekamų užduočių kokybę. Papildomai galima teigti, jog patrauklesnė atlygio sistema proporcingai prisideda prie darbuotojų darbo rezultatų pagal atliekamas užduotis tobulėjimo. Tęsiant analizę su kitu nepriklausomuoju kintamuoju matoma, jog darbuotojų darbo rezultatus pagal kontekstą veikia tik viena analizuojama ŽIV praktika – mokymai ( $p < 0,05$ ). Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, jog kuo efektyvesni mokymai, tuo labiau darbuotojai yra linkę rodyti gerus rezultatus prisidedant prie bendros įmonės kultūros palaikymo.

Apibendrinant gautų rezultatų duomenis, daugianarė regresijos analizė parodė, jog darbuotojų darbo rezultatus pagal atliekamas užduotis tiesiogiai veikia atlygio sistema ir pasitenkinimo valdymas. Toliau pastebėta, jog iš visų minėtų ŽIV praktikų tik mokymai daro tiesioginę įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Gale pastebėta, jog pagal daugianarės regresijos analizės rezultatus nei viena ŽIV praktika nedaro statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjų elgesį. Daugianarė regresijos analizė buvo daroma tarp 4 nepriklausomųjų ir kiekvieno iš 3 priklausomųjų kintamųjų, tad visi aukščiau nepaminėti ryšiai šiame tyrime nepasitvirtino.

### **3.4. Moderatoriaus analizė**

Žinant kurie veiksniai daro įtaką kuriems priklausomiems kintamiesiems, toliau moderacijos analizės būdu analizuojami rezultatai ir nustatoma ar pasitvirtino iškelto hipotezės. Atlikus hipotezių testavimą galima atsakyti į tyrimo klausimą ar darbo stažas daro įtaką ryšiui tarp skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų, ar ne. Kadangi

šiam tyrimui yra du moderatoriai (bendras darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje), moderacijos analizė buvo vykdoma pagal antrą moderacijos modelį, kaip nurodyta 3 paveiksle.



3 paveikslas. Moderacijos 2 modelio konceptuali diagrama.

Šaltinis: sudarytas autorės pagal diagramą, nurodytą Hayes (2013). M – pirmasis moderatorius, W – antras moderatorius; X – nepriklausomas kintamasis; Y – priklausomas kintamasis.

Tolimesnė rezultatų analizė buvo vykdoma pagal Malik ir kt. (2020) moderacijos analizės logiką. Žemiau pateiktoje 10 lentelėje pavaizduoti moderacijos rezultatai, kurie nurodo statistinį reikšmingumą tarp dviejų skirtingų moderatorių, atskirų priklausomųjų ir nepriklausomųjų kintamųjų.

10 lentelė

Moderacijos analizės patvirtinimas su dviem moderatoriais

Y	X	DDS		BDS		Rezultatas
		(p)	R2- chng	(p)	R2- chng	
Užduočių atlikimas	Atranka ir įdarbinimas	0,4910	0,0015	0,1503	0,064	Nepasitvirtino
Užduočių atlikimas	Mokymai	0,0248	0,0177	0,0762	0,0096	Pasitvirtino Z ir W
Užduočių atlikimas	Atlygio sistema	0,0449	0,0120	0,0177	0,0174	Pasitvirtino Z ir W
Užduočių atlikimas	Pasitenkinimo valdymas	0,0335	0,0132	0,0582	0,0105	Pasitvirtino Z ir W
Kontekstas	Atranka ir įdarbinimas	0,7791	0,0003	0,0610	0,0113	Pasitvirtino W
Kontekstas	Mokymai	0,4968	0,015	0,1620	0,0062	Nepasitvirtino

Kontekstas	Atlygio sistema	0,0874	0,095	0,0050	0,0258	Pasitvirtino Z ir W
Kontekstas	Pasitenkinimo valdymas	0,6345	0,0007	0,0426	0,0128	Pasitvirtino W
Neproduktyvus elgesys	Atranka ir įdarbinimas	0,4778	0,0000	0,9518	0,0018	Nepasitvirtino
Neproduktyvus elgesys	Mokymai	0,9562	0,0000	0,9144	0,0000	Nepasitvirtino
Neproduktyvus elgesys	Atlygio sistema	0,3966	0,0025	0,3087	0,0036	Nepasitvirtino
Neproduktyvus elgesys	Pasitenkinimo valdymas	0,8500	0,0001	0,9435	0,0000	Nepasitvirtino

*Pastabos:* DDS – dabartinis darbo stažas; BDS – bendras darbo stažas; Z – moderatorius DDS; W – moderatorius BDS.

Teigiama, jog moderacija pasitvirtino, kai bendra moderacijos p vertė < 0,01, o konkretaus moderatoriaus p vertė nesiekia 0,1. Pasitvirtinus moderacijai, SPSS programa suskirstė abiejų moderatorių reikšmes į skirtingas grupes: bendrą darbo stažą į grupes 5, 15 ir 25 metai, o dabartinės darbovietės darbo stažą į grupes 0, 4, 15 metų. Atliekant moderacijos analizę su dviem moderatoriais, duomenys interpretuojami atsižvelgiant į bendrą abiejų kintamųjų statistinį patikimumą, taip nustatant glaudų ryšį tarp abiejų moderatorių, kurie kartu daro įtaką ryšiui tarp tiriamų kintamųjų.

### 3.4.1. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą.

Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą matoma, jog nepasitvirtino moderacija su nei vienu moderatoriumi ( $p > 0,1$ ). Kadangi moderacija nepasitvirtino, šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H1a 1)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis*. Papildomai, atsižvelgiant į gautą rezultatą **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H1b 1)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo*

*stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis.*

Toliau buvo nagrinėjama moderatorių įtaką ryšiui tarp mokymų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą. Pagal gautus rezultatus matoma statistiškai reikšminga moderacija su abiem moderatoriais ( $p < 0,1$ ). Toliau nagrinėjant gautus rezultatus pastebėta, jog mokymai daro įtaką darbo rezultatams tik tų darbuotojų, kurių darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra iki 15 metų ( $p < 0,05$ ). Lyginant duomenis pagal tai, koks darbo stažas daro didžiausią įtaką nagrinėjamam ryšiui, pastebėti tokie rezultatai: kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau mokymai veikia darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą, tačiau kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo silpniau nagrinėjamas nepriklausomas kintamasis daro įtaką nagrinėjamam priklausomajam kintamajam.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, šiame tyrime yra **patvirtinama hipotezė H2a 1**), kur teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis*. Iš kitos pusės, nors buvo patvirtintas darbo stažo dabartinėje darbovietėje poveikis nagrinėjamam ryšiui tarp kintamųjų, tačiau atsižvelgiant į darbo stažo efektą **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezė H2b 1**), kur teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis*.

Nagrinėjant ar moderatoriai daro įtaką ryšiui tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą matoma, jog testas pasitvirtino su abiem moderatoriais ( $p < 0,1$ ). Pagal gautus duomenis pastebėta, jog atlygio sistema nedaro įtakos darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą tiems darbuotojams, kurių bendras darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra apie 15 metų ( $p > 0,05$ ). Lyginant kuris darbo stažas daro didžiausią įtaką nagrinėjamam ryšiui matoma, jog atlygio sistema stipriausiai veikia darbo rezultatus tų darbuotojų, kurių bendras darbo stažas yra virš 25 metų, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje iki 4 metų (efektas = 56,69%). Iš kitos pusės mažiausią įtaką nagrinėjamas ryšys daro tiems darbuotojams, kurių bendras darbo stažas yra apie 5 metai, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje virš 4 metų (efektas = 21,95%).

Šie rezultatai **patvirtina hipotezė H4a 1**), kurioje teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis*. Nors moderacija pasitvirtino su moderatoriumi darbo stažu dabartinėje darbovietėje, matoma, jog augant darbo stažui dabartinėje darbovietėje mažėja atlygio sistemos įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Atsižvelgiant į gautus rezultatus šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezė H4b 1**), kur teigiama, jog *kuo didesnis*

*darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis.* Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą matoma, jog moderacija pasitvirtino su bendru darbo stažu ir darbo stažu dabartinėje darbovietėje ( $p < 0,1$ ). Gauti duomenys nurodo, jog nesvarbu, koks būtų bendras darbo stažas, visada pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą ( $p < 0,05$ ). Iš kitos pusės matoma, jog moderacija nėra statistiškai reikšminga, kai darbuotojų bendras darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra apie 15 metų ( $p > 0,05$ ). Analizuojant, koks darbo stažas daro didžiausią, o koks mažiausią poveikį nagrinėjamam ryšiui, pastebėta, jog labiausiai pasitenkinimo valdymas veikia darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą tų darbuotojų, kurių bendras darbo stažas yra virš 25 metų. Nagrinėjant darbo stažo įtaką dabartinėje darbovietėje pastebėta, jog kuo didesnis darbo stažas esamoje įmonėje, tuo silpniau pasitenkinimo valdymas veikia darbo rezultatus pagal užduotis. Galų gale, moderatorių įtakos ryšiui tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą tyrimo rezultatai leidžia **patvirtinti hipotezę H3a 1)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis.* Gavus rezultatą dėl darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtakos efekto nagrinėjamam ryšiui tarp nagrinėjamo priklausomojo ir nepriklausomojo kintamojo prieinama prie išvados, jog šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H3b 1)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduotis.*

### **3.4.1. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą.**

Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo ir darbo rezultatų pagal kontekstą matoma, jog moderacija pasitvirtino su moderatoriumi bendru darbo stažu ( $p < 0,1$ ). Gauti duomenys nurodo, jog atranka ir įdarbinimas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą tik kai bendras darbo stažas yra aukštesnis negu 15 metų ( $p < 0,05$ ). Analizuojant, koks bendras darbo stažas daro didžiausią, o koks mažiausią poveikį nagrinėjamam ryšiui, pastebėta, jog labiausiai atranka ir įdarbinimas veikia darbo rezultatus pagal kontekstą tų darbuotojų, kurių bendras darbo stažas yra virš 25 metų, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje virš 15 metų (efektas 42,24%). Silpniausiai atranka ir įdarbinimas

veikia darbo rezultatus pagal kontekstą tų respondentų, kurių bendras darbo stažas yra apie 15 metų, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje iki 4 metų (efektas 26,03%).

Šie rezultatai **patvirtina hipotezę H1a 2)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*. Kadangi moderacija su darbo stažu dabartinėje darbovietėje neparodė statistiškai reikšmingų rezultatų, šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H1b 2)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*.

Toliau buvo nagrinėjama moderatorių įtaką ryšiui tarp mokymų ir darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą. Pagal gautus rezultatus matoma, jog moderacija nepasitvirtino ( $p > 0,1$ ). Kadangi moderacija nepasitvirtino, matoma, jog šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H2a 2)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*. Papildomai **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H2b 2)**, kur pabrėžiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*.

Nagrinėjant, ar moderatoriai daro įtaką ryšiui tarp atlygio sistemos ir darbo rezultatų pagal kontekstą matoma, jog testas pasitvirtino su abiem moderatoriais ( $p < 0,1$ ). Pagal gautus duomenis pastebėta, jog atlygio sistema nedaro įtakos darbo rezultatams pagal kontekstą tiems, kurių bendras darbo stažas sutampa su darbo stažu dabartinėje darbovietėje (BDS=5, DDS=4; BDS=15, DDS=15). Lyginant kuris darbo stažas daro didžiausią įtaką nagrinėjamam ryšiui matoma, jog atlygio sistema stipriausiai veikia darbo rezultatus tų darbuotojų, kurių bendras darbo stažas yra virš 25 metų, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje iki 4 metų (efektas =60,31%). Iš kitos pusės mažiausią įtaką nagrinėjamam ryšys daro tiems darbuotojams, kurių bendras darbo stažas yra apie 5 metai, o darbo stažas dabartinėje darbovietėje iki 4 metų (efektas = 21,35%).

Šie rezultatai **patvirtina hipotezę H4a 2)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*. Nors moderacija pasitvirtino su moderatoriumi darbo stažu dabartinėje darbovietėje, tačiau kadangi rezultatai parodė, jog augant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, mažėja atlygio sistemos įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą, užtat šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H4b 2)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau vertinimo sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*.

Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą matoma, jog moderacija pasitvirtino su moderatoriumi bendru darbo stažu ( $p < 0,1$ ). Gauti duomenys nurodo, jog nesvarbu, koks būtų bendras darbo stažas, visada pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą ( $p < 0,05$ ). Analizuojant, koks bendras darbo stažas daro didžiausią, o koks mažiausią poveikį nagrinėjamam ryšiui, pastebėta, jog labiausiai pasitenkinimo valdymas veikia darbo rezultatus pagal kontekstą tų darbuotojų, kurių bendras darbo stažas yra virš 25 metų (efektas 41-48%). Silpniausiai pasitenkinimo valdymas veikia darbo rezultatus pagal kontekstą tų respondentų, kurių bendras darbo stažas yra iki 5 metų (efektas 16-24%).

Galiausiai, moderatorių įtakos ryšiui tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą tyrimo rezultatai leidžia **patvirtinti hipotezę H3a 2)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*. Iš kitos pusės, moderatorius darbo stažas dabartinėje darbovietėje neparodė statistiškai reikšmingų rezultatų, tad šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti hipotezę H3b 2)**, kurioje teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą*.

### **3.4.3. Moderacijos efektas ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjį elgesį.**

Šioje dalyje nagrinėjama moderacijos analizė su dviem moderatoriais, atskirais nepriklausomaisiais ir priklausomaisiais kintamaisiais. Buvo tiriama bendro darbo stažo arba darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtaka ryšiui tarp skirtingų ŽIV praktikų (atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas,) ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjį elgesį. Atlikus visus reikiamus skaičiavimus pastebėta, jog nei viena moderacija nepasitvirtino ( $p > 0,1$ ). Kadangi nei viena moderacija nepasitvirtino, prieinama prie išvados, jog šiame tyrime **nėra statistinio pagrindo patvirtinti** šias hipotezes: **H1a 3)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį*; **H1b 3)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį*; **H2a 3)**, kur teigiama, jog *kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį*; **H2b 3)**, kur teigiama, jog *kuo*



*didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį; **H3a 3)**, kur teigiama, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį; **H3b 3)**, kur teigiama, jog kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau darbuotojų pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį; **H4a 3)**, kur teigiama, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį; **H4b 3)**, kur teigiama, jog kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo stipriau atlygio sistemos valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal neproduktyvųjį elgesį.*

## **4. DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKOS RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS**

### **4.1. Bendro ir dabartinėje darbovietėje darbo stažo įtaka ryšiui tarp skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų**

Bendras darbo tikslas buvo ištirti ar darbo stažas daro įtaką tam, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos veikia darbuotojų darbo rezultatus. Daugelis autorių įrodė, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams (pvz. Jashari ir Kuttlovci, 2020, Malik ir kt., 2020). Iš kitos pusės, Savanevičienė ir Stankevičiūtė (2010) pabrėžė, jog visgi yra daug papildomų veiksnių, kurie daro įtaką ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbo rezultatų. Tai motyvavo ištirti ar tikrai yra matomas tiesioginis ryšys tarp konkrečių ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų atsižvelgiant į Lietuvos ne gyvybės draudimo sektoriaus auditoriją. Kadangi literatūroje iki šiol nebuvo matuojamo ryšio tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų priklausomybės nuo darbo stažo, galimos įtakos kryptis buvo hipotezuojama atsižvelgiant į panašių tyrimų pastebėjimus ir rezultatus. Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą, pirmu žingsniu buvo atlikti kintamųjų patikimumo skaičiavimai. Palyginus gautus rezultatus su tais, kuriuos buvo gavę konstruktyvų matavimo instrumentų autoriai, buvo nuspręsta, jog visi pasirinkti konstruktyvai yra pakankamai patikimi tolimesniam hipotezių testavimui.

#### **4.1.1. Matomas ryšys tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų**

Siekiant patikrinti darbuotojų darbo rezultatų priklausomybę nuo tiriamų ŽIV praktikų, pirmu atveju buvo tikrinama koreliacija tarp kiekvieno priklausomojo ir nepriklausomojo kintamojo. Pearsono koreliacijos rezultatai parodė, jog egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp atrankos ir įdarbinimo, mokymų, atlygio sistemos, pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą, kontekstą, neproduktyvųjų elgesį. Tai sutampa su autorių Jacobs ir Roodt (2019), Mekhum (2020), Rodjam ir kt. (2020), Malik ir kt. (2020) tyrimų rezultatais, kur patvirtinamas ryšys tarp išvardintų ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų.

Pagal gautus rezultatus stipriausia koreliacija pastebėta tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą. Tai patvirtina Biswakarma ir Gnawali (2020) tyrimo rezultatus, kur buvo apibendrinta, jog egzistuoja ryšys tarp darbuotojų darbo rezultatų ir pasitenkinimu darbu. Silpniausias pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą. Svarbus pastebėjimas, jog nors kiekvienas kintamasis parodė stipresnę arba silpnesnę tarpusavio koreliaciją, tačiau nebuvo pastebėtos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį ir nei vienos ŽIV praktikos. Pirminiai rezultatai iš dalies sutampa su gautais Jashari ir Kuttlovci (2020) bei Malik ir kt. (2020) tyrimų rezultatais, kadangi autorių atveju kiekviena ŽIV praktika statistiškai reikšmingai koreliavo su darbuotojų darbo rezultatais. Tikėtina priežastis, kodėl šio tyrimo rezultatai nepilnai sutampa su autorių gautais duomenimis, jog autorių darbuotojų darbo rezultatų konstrukte nebuvo matuojamas neproduktyvus elgesys, kuris lėmė gautų rezultatų nesutapimą. Kadangi žinoma, jog koreliacija neparodo priežastinio ryšio tarp skirtingų kintamųjų, toliau aptarti regresijos analizės rezultatai su visais priklausomais ir nepriklausomais kintamaisiais.

Daugianarės regresijos analizės rezultatai parodė, jog ne visi priklausomieji kintamieji yra tinkami šiai analizei. Atsižvelgiant į koreliacijos testo rezultatus, kur nebuvo pastebėtos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp nei vienos ŽIV praktikos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį, daugianarės regresijos analizė patvirtino, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp paminėtų nepriklausomųjų ir priklausomųjų kintamųjų. Nors pasirinkto tyrimo modelio autoriaus Koopmans ir kt. (2014) rezultatai parodė, jog neproduktyvaus elgesio konstruktas praėjo patikimumo testus, tačiau konstrukto rezultatų analizėje buvo pastebėtas „grindų efektas“ (angl. floor effect). Minimas grindų efektas reiškia respondentų atsakymų pasiskirstymą, kur dominuoja žemiausi įvertinimai. Šiame tyrime atliekant normalumo testą asimetrijos ir eksceso rezultatai buvo pasiskirstę tarp vieneto ir dvejeta, tad galimai netolygus rezultatų pasiskirstymas ir lėmė tolimesnių rezultatų nepatikimumą. Atsižvelgiant į regresijos analizės patikimumo įvertį, darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį kintamasis buvo atmestas ir tolimesnė analizė buvo vykdoma su likusiais priklausomaisiais kintamaisiais (t.y. darbuotojų darbo rezultatais pagal užduočių atlikimą ir darbuotojų darbo rezultatais pagal kontekstą).

Pirminiai daugianarės regresijos analizės duomenys parodė, jog bendrai visos ŽIV praktikos daro tiesioginę įtaką darbuotojų darbo rezultatams, kas patvirtina daugelių autorių gautos dviejų tiriamų kintamųjų ryšio krypties rezultatus (pvz. Mekhum, 2020; Rodjam ir kt., 2020; Malik ir kt., 2020; Jacobs ir Roodt, 2019). Palyginus gautus determinacijos koeficientus

pastebėta, jog visos ŽIV praktikos stipriau paaiškina gautus darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą negu darbuotojų darbo rezultatus pagal kontekstą. Tokie rezultatai rodo, jog bendrai ŽIV praktikos, kaip atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas daro stipresnę įtaką darbo rezultatams pagal tai, kaip darbuotojams sekasi atlikti pagrindines užduotis, kurios yra nurodytos pareigybių aprašyme negu tas, kurios papildomai prisideda prie bendros įmonės kultūros kūrimo. Atskirai analizuojant kiekvienos ŽIV praktikos įtaką darbuotojų darbo rezultatams buvo pastebėta, jog ne kiekvienas kintamasis daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Gauti rezultatai parodė, jog iš visų keturių nepriklausomųjų kintamųjų tik atlygio sistema ir pasitenkinimo valdymas statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą. Regresijos analizės rodiklis patvirtina Malik ir kt. (2020) tyrimo rezultata, kuriame buvo rasta, jog atlyginimo valdymas daro teigiamą ir tiesioginę įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Iš kitos pusės, gauti rezultatai nesutampa su Rodjam ir kt. (2020) rezultatais, kur buvo pastebėtas neigiamas santykis tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų. Pastebėtas ryšys tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų patvirtina Biswakarma ir Gnawali (2020) tyrimo rezultatus, kur apibendrinama, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų darbo rezultatų ir pasitenkinimu darbu. Šio tyrimo rezultatai sutampa su autorių pastebėjimais, jog didėjant pasitenkinimui darbu didėja darbuotojų darbo rezultatai. Analizuojant kuri ŽIV praktika daro stipresnę įtaką darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą pastebėta, jog pasitenkinimo valdymas labiau prisideda prie tiriamų darbo rezultatų, nei atlygio sistema. Gauti rezultatai eina lygiagrečiai su Rodjam ir kt. (2020) rezultatu, kur darbo rezultatams didžiausią įtaką darė pasitenkinimo valdymas. Gauti rezultatai aiškina, jog siekiant gerinti darbuotojų darbo rezultatus pagal pagrindines atliekamas darbo užduotis, didesnę rezultatą atneštų koncentracija į pasitenkinimo valdymo tobulinimą negu atlygio sistemos tobulinimą.

Perėjus prie kintamojo darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą, regresijos analizės duomenys parodė, jog iš keturių nepriklausomųjų kintamųjų tik mokymai daro statistiškai reikšmingą įtaką nagrinėjamiems darbuotojų darbo rezultatams. Gautas atsakymas pagrindžia Malik ir kt. (2020) ir Rodjam ir kt. (2020) tyrimo rezultatus, kur buvo patvirtinta, jog mokymai ir ugdymas daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Gauti atsakymai leidžia teigti, jog kuo efektyvesni mokymai, tuo labiau darbuotojai yra linkę rodyti gerus rezultatus prisidedant prie bendros įmonės kultūros palaikymo.

Apibendrinant gautų rezultatų duomenis, pastebėta, jog kiekviena tiriamą ŽIV praktika yra susijusi su darbuotojų darbo rezultatais pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą. Nepastebėjus reikšmingo ryšio tarp nei vienos ŽIV praktikos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal

neproduktyvųjų elgesį, buvo nuspręsta atmesti šį nepriklausomąjį kintamąjį. Nors kiekviena ŽIV praktika yra susijusi su darbuotojų darbo rezultatais pagal užduočių atlikimą ir kontekstą, šiame tyrime tik kelios ŽIV praktikos daro reikšmingą įtaką minimiems darbo rezultatams. Pastebėta, jog darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą tiesiogiai ir teigiamai veikia pasitenkinimo valdymas ir atlygio sistema, kur didžiausią įtaką atliekamoms užduotims daro pasitenkinimo valdymas. Nagrinėjant darbuotojų darbo rezultatus teigiama, jog iš visų tyrime nagrinėtų ŽIV praktikų tik mokymai daro teigiamą tiesioginę įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Iš visų tiriamųjų ŽIV praktikų nepavyko patvirtinti teigiamos atrankos ir įdarbinimo įtakos darbuotojų darbo rezultatams nei pagal užduočių atlikimą, nei pagal kontekstą.

#### **4.1.2. Moderacijos analizė ir hipotezių testo rezultatai.**

**Moderacija tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą.** Žinant kurie nepriklausomieji kintamieji daro didžiausią įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą, toliau analizuojama bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtaka ryšiui tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Kaip koreliacijos ir regresijos atveju su kintamuoju darbuotojų darbo rezultatais pagal neproduktyvųjų elgesį, taip ir vykdant moderatoriaus analizę nebuvo pastebėto ryšio tarp darbo stažo, ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį. Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą pastebėta, jog nei bendras darbo stažas, nei darbo stažas dabartinėje darbovietėje neparodė statistiškai reikšmingo ryšio tarp paminėtų kintamųjų. Kadangi nebuvo rasta tyrimų, kur būtų tiriamas ryšys tarp darbo stažo, ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų, galima palyginti gautus rezultatus su panašių tyrimų atsakymais. Nagrinėjant atrankos įtaką darbo rezultatams pastebėta, jog Malik ir kt. (2020) pavyko patvirtinti įsipareigojimo organizacijai moderaciją ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų teigiant, jog sąžiningas atrankos ir įdarbinimo procesas gali užtikrinti patikimų darbuotojų įdarbinimą, kurie prisidės prie geresnių darbo rezultatų. Galimai rezultatų priešpriešai padarė įtaką respondentų skirtumai tarp atrankos ir įdarbinimo vertinimo pagal bendrą darbo stažą. Kadangi šiame tyrime nebuvo pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą, užtat negalima patvirtinti jog atrankos ir įdarbinimo proceso kokybės gerinimas galės daryti įtaką darbuotojų pagrindinių užduočių atlikimo kokybei.

Nagrinėjant moderatorių įtaką ryšiui tarp mokymų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą, buvo gauti reikšmingi rezultatai. Pastebėta, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau mokymai veikia darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą. Iš kitos pusės pastebėta, jog kuo didesnis darbo stažas dabartinėje darbovietėje, tuo silpniau mokymai daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą. Atsižvelgiant į gautą atsakymą buvo patvirtinta hipotezė H2a 1), kur teigiama, jog augant bendram darbo stažui, efektyvesni mokymai stipriau prisideda prie darbuotojų darbinių užduočių atlikimo kokybės. Toliau gauti rezultatai nurodo, jog augant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, mokymų programos tobulinimas silpniau prisideda prie užduočių atlikimo kokybės. Kadangi literatūroje nebuvo rasta informacija apie darbo stažo įtaką ryšiui tarp mokymų ir darbuotojų darbo rezultatų, verta paminėti panašių tyrimo rezultatus. Iš dalies patvirtinamas Uddin ir kt. (2017) tyrimo rezultatas, kur buvo teigiama, jog mokymai daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams, tačiau nebuvo patvirtinta lyties moderacijos įtaka šiam ryšiui. Bendrai, Steffens ir kt. (2014) patvirtino, jog augant darbo stažui darbuotojų darbo rezultatai prastėjo, kas paaiškina gautą rezultatą dėl darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtakos tiriamam ryšiui. Autoriai pabrėžė, jog darbo stažo įtaka priklauso nuo komandos įvairovės, kitaip tariant kuo įvairesnis darbo stažas komandos viduje, to silpniau darbo stažas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Tad atsižvelgiant į gautus rezultatus teigiama, jog augant bendram darbo stažui efektyvūs mokymai gerina darbuotojų darbo rezultatus, tačiau augant stažui dabartinėje darbovietėje mokymų efektas darbo rezultatams silpnėja.

Analizuojant ryšį tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą pastebėta, jog tiek bendras darbo stažas, tiek darbo stažas dabartinėje darbovietėje daro matomą įtaką ryšiui tarp paminėtų dviejų kintamųjų. Tyrimo rezultatai parodė, jog didėjant bendram darbo stažui, patrauklesnė atlygio sistema stiprina darbuotojų užduočių atlikimo kokybę. Rezultatą dalinai galima patvirtinti Macky ir Boxall (2008) pastebėjimu, jog augant darbo stažui, didėja autonomijos lygis ir didėjant atlyginimui tokie darbuotojai yra skatinami geriau atlikti pavestas užduotis. Užtat dabartinės darbovietės darbo stažas parodė atvirkštinį ryšį tarp nagrinėjamų kintamųjų. Pastebėta, jog didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, mažėja atlygio sistemos įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą. Gautą atsakymą dalinai patvirtina Uddin ir kt. (2017) tyrimo rezultatas, kur nepatvirtino moderatoriaus lyties įtaka, tačiau buvo pastebėtas atvirkštinis ryšys tarp atlyginimo ir darbuotojų darbo rezultatų. Atsižvelgiant į gautus atsakymus teigiama, jog kiekvienam ieškančiam darbo yra svarbi patraukli atlygio sistema, tačiau dirbantiems ilgai vienoje įmonėje patrauklesnė

atlygio sistema daro silpnesnį poveikį užduočių atlikimo kokybei negu tiems, kurie kątik įsideda naujoje darbovietėje.

Galų gale, tyrimo rezultatai atskleidė, jog abidvi darbo stažo išraiškos daro įtaką ryšiui tarp pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą. Gauti rezultatai patvirtino H3a 1), kurioje teigiama, jog didėjant bendram darbo stažui, pasitenkinimo valdymo praktikos stipriau veikia darbuotojų darbo rezultatų pagal atliekamas užduotis kokybę. Gautas atsakymas eina lygiagrečiai su Biswakarma ir Gnawali (2020) tyrimo rezultatu, kur pastebėtas tiesioginis ryšys tarp lyties ir darbo stažo bei pasitenkinimu darbu. Autorės patvirtino, jog augant darbo stažui, gerėja darbuotojų pasitenkinimas darbu. Įdomus pastebėjimas, jog pagal tyrimo rezultatus didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, pasitenkinimo valdymo praktikos mažiau lemia darbuotojų užduočių atlikimo kokybę. Palyginus gautą rezultatą su kitų autorių pastebėjimais matoma, jog Wright ir Bonett (2002) teigė, jog didėjant darbo stažui silpnėja ryšys tarp įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų darbo rezultatų. Papildomai, Conway ir Coyle (2012) hipotezavo, jog augant darbo stažui silpnėja ryšys tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojų darbo rezultatų. Abiejų tyrimų autoriams nepavyko patvirtinti statistiškai reikšmingos darbo stažo įtakos įsipareigojimui organizacijai, psichologiniam kontraktui ir darbuotojų darbo rezultatams, tačiau hipotezuojamos mintys yra artimos šio tyrimo rezultatams. Iš to galima matyti, jog pasitenkinimo valdymo praktikos stipriausiai veikia naujų darbuotojų darbo rezultatus, tačiau bet koku atveju augant bendram darbo stažui, verta atsižvelgti į pasitenkinimo valdymo praktikų tobulinimą, kad nenustotų gerėti darbuotojų darbo rezultatų pagal atliekamas užduotis kokybė.

#### **Moderacija tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą.**

Atlikus moderatoriaus analizę ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų gauti duomenys parodė, jog ne kiekvienas ryšys yra statistiškai reikšmingas. Pagal gautus tyrimo rezultatus buvo patvirtinta H1a2), kur teigiama, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau atrankos ir įdarbinimo efektyvumas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Iš kitos pusės, šiame tyrime nebuvo pastebėtos reikšmingos darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtakos ryšiui tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą. Gauti rezultatai patvirtina bendrus Jacobs ir Roodt (2019), Mekhum (2020), Rodjam ir kt. (2020), Malik ir kt. (2020) tyrimų rezultatus, kur rastas teigiamas ryšys tarp atrankos ir įdarbinimo bei darbuotojų darbo rezultatų. Atsižvelgiant į gautus rezultatus teigiama, jog kuo didesnė kandidatų bendra darbo patirtis, tuo daugiau reikia skirti dėmesio atrankos proceso efektyvumui neatsižvelgiant į tai, po kiek metų kandidatai dirbo praeitose darbovietėse.

Analizuojant darbo stažo įtaką tam, kaip mokymai veikia darbuotojų darbo rezultatus pagal kontekstą, nebuvo pastebėto statistiškai reikšmingo rezultato. Tyrimo duomenys parodė, jog nei bendras darbo stažas, nei darbo stažas dabartinėje darbovietėje nedaro reikšmingos įtakos ryšiui tarp mokymų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą. Kadangi literatūroje nebuvo pastebėto tyrimo, kur buvo matuojama darbo stažo įtaka mokymams ir darbo rezultatams, atkreipiamas dėmesys į panašių tyrimų rezultatus. Pagal Malik ir kt. (2020) ir Rodjam ir kt. (2020) tyrimo rezultatus buvo patvirtinta, jog mokymai ir ugdymas daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Atsižvelgiant į regresijos analizės duomenis, kurie sutapo su minėtų autorių tyrimų rezultatais, teigiama, jog siekiant pagerinti darbuotojų rezultatus pagal tai, kaip jie prisideda prie bendros kultūros puoselėjimo, verta orientuotis į mokymų kokybės gerinimą neatsižvelgiant į darbuotojų bendrą darbo stažą, nei darbo stažą dabartinėje darbovietėje.

Nagrinėjant darbo stažo įtaką ryšiui tarp atlygio sistemos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą pastebėtas tiek bendro darbo stažo, tiek darbo stažo dabartinėje darbovietėje poveikis paminėtam ryšiui. Pagal gautus tyrimo rezultatus buvo patvirtinta H4a 2), kuri teigia, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau patrauklesnė atlygio sistema skatina darbuotojų elgesį, kuris prisideda prie įmonės kultūros. Šį teiginį galima paaiškinti atsižvelgiant į Rodjam ir kt. (2020) pastebėjimą, jog atlyginimas ir priedai, kurie suteikiami už tam tikros užduoties įvykdymą, pagerina darbuotojų darbo rezultatus, nes darbuotojų įvertinimas skatina tinkamai atlikti pavestas užduotis. Iš kitos pusės, atsižvelgiant į gautus rezultatus teigiama, jog didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, mažėja atlygio sistemos įtaka darbuotojų indėliui į įmonės kultūros puoselėjimą. Gautą atsakymą dalinai patvirtina Uddin ir kt. (2017) tyrimo rezultatas, kur nepasitvirtino moderatoriaus lyties įtaka, tačiau buvo pastebėtas atvirkštinis ryšys tarp atlyginimo ir darbuotojų darbo rezultatų. Įdomus pastebėjimas, jog kai bendras darbo stažas sutampa su darbo stažu dabartinėje darbovietėje, tada atlygio sistema nedaro įtakos darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Gautus rezultatus galima aiškinti taip, jog atlygio sistemos tobulėjimas nedaro įtakos tų darbuotojų elgesiui, kurių visa darbo patirtis siejasi su viena įmone. Papildomai teigiama, jog atlygio sistemos patrauklumas stipriau veikia naujai įsidarbinusių darbuotojų su didele darbine patirtimi darbo rezultatus pagal kontekstą nei tų darbuotojų, kurie ilgesnį laiką dirba vienoje įmonėje.

Galų gale, analizuojant pasitenkinimo valdymo ir darbuotojų darbo rezultatų pagal kontekstą priklausomybę nuo darbo stažo pastebėta, jog su bendro darbo stažo augimu, auga pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Analizuojant rezultatus su moderatoriumi darbo stažu dabartinėje darbovietėje pastebėta, jog moderacija



neparodė statistiškai reikšmingo atsakymo. Gauti rezultatai patvirtina bendrus Jacobs ir Roodt (2019), Mekhum (2020), Rodjam ir kt. (2020), Malik ir kt. (2020), Biswakarma ir Gnawali (2020) tyrimų rezultatus, kur rastas teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo bei darbuotojų darbo rezultatų. Biswakarma ir Gnawali (2020) patvirtino, jog augant bendram darbo stažui didėja pasitenkinimas darbu. Taipogi patvirtino teigė, jog augant darbo stažui gerėja darbuotojų darbo rezultatai. Kadangi šiame tyrime matoma, jog augant bendram darbo stažui auga tiesioginė ir teigiama pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams manoma, jog šio tyrimo rezultatai sutampa su Biswakarma ir Gnawali (2020) tyrimo rezultatais. Atsižvelgiant į gautus moderacijos analizės rezultatus patvirtinama, jog gerėjant pasitenkinimo valdymo efektyvumui, nauji darbuotojai su dideliu darbo stažu yra labiau linkę palaikyti bendrą įmonės kultūrą.

Apibendrinant rezultatus matoma, jog iš visų 24 moderacijos analizių, tik 10 pasitvirtino. Vykdamas moderacijos analizę buvo pastebėta, jog nei viena moderacija su kintamuoju darbuotojų darbo rezultatais pagal neproduktyvųjį elgesį nepasitvirtino. Išnagrinėjus darbo stažo įtaką ryšiu tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą buvo pastebėta, jog nepasitvirtino darbo stažo moderacija su nepriklausomuoju kintamuoju atranka ir įdarbinimu. Toliau buvo pastebėta tendencija, jog augant bendram darbo stažui didėja mokymų, atlygio sistemos ir pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą. Iš kitos pusės, tyrimo rezultatai parodė, jog didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, mažėja mokymų, atlygio sistemos ir pasitenkinimo valdymo įtakos stiprumas darbuotojų užduočių atlikimo kokybei. Panaši tendencija pastebėta tiriant moderatoriaus įtaką ŽIV praktikoms ir darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Visų pirma, nepasitvirtino moderacija su mokymais, kaip nepriklausomuoju kintamuoju. Išnagrinėjus bendro darbo stažo įtaką nepriklausomiems kintamiesiems ir priklausomam kintamajam pastebėta, jog augant bendram darbo stažui stiprėja atrankos ir įdarbinimo, atlygio sistemos bei pasitenkinimo valdymo poveikis darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Papildomai rezultatai parodė, jog darbo stažas dabartinėje darbovietėje statistiškai reikšmingai veikia tik vieną ryšį - tarp atlygio sistemos ir darbo rezultatų pagal kontekstą. Pagal gautus rezultatus teigiama, jog nors augant bendram darbo stažui atlygio sistema stipriau veikia darbuotojų darbo rezultatus pagal kontekstą, tačiau didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje silpnėja atlygio sistemos įtaka darbuotojų elgesiui, kuris prisideda prie įmonės kultūros puoselėjimo.

## 4.2. Praktinės rekomendacijos

Šiame tyrime pavyko atsakyti į klausimus kokią įtaką darbuotojų darbo rezultatams daro išskirtos ŽIV praktikos, kaip atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema ir pasitenkinimo valdymas. Papildomai pavyko pastebėti tendenciją tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų sąveikos pagal bendrą darbo stažą ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, išskiriamos praktinės rekomendacijos, kurios nurodytų ŽIV skyriaus specialistams kryptį siekiant efektyviausiai paveikti darbuotojų darbo rezultatus teigiama linkme.

Šio tyrimo rezultatai parodė, jog kiekviena tiriamą ŽIV praktika yra susijusi su darbuotojų darbo rezultatais. Natūralu, jog organizacijose visos ŽIV skyriaus praktikos yra vykdomos vienu metu, tad vienaip arba kitaip kiekviena praktika reikšmingai prisideda prie darbuotojų darbo rezultatų (Jashari ir Kuttlovci, 2020). Kadangi šiame tyrime buvo nagrinėjama ŽIV praktikų įtaka dviejų tipų darbuotojų darbo rezultatams – pagal tai, kaip sekasi atlikti pareigines užduotis ir pagal elgesį, kuris formuoja organizacijos kultūrą, praktinės rekomendacijos bus orientuotos į abidvi darbo rezultatų rūšis.

Pirmasis pastebėjimas, jog atrankos ir įdarbinimo praktika gali daryti įtaką darbuotojų darbo rezultatams dar prieš įsidarbinant. Atrankos proceso metu dažnai orientuojamasi į žmonių su tinkamais įgūdžiais, žiniomis, galimybėmis konkreitiems darbams atlikti atrinkimą (Liu ir kt., 2012). Kadangi tyrimo rezultatai parodė, jog didėjant darbo stažui stiprėja atrankos ir įdarbinimo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą manoma, jog papildomai atrankos metu verta orientuotis į tuos kandidatus, kurių vertybės sutampa su įmonės vertybėmis. Kiekviena didesnė ne gyvybės draudimo bendrovė Lietuvoje turi apsibrėžusi vertybes, kurios atvaizduoja įmonės kultūrą. Tikima, jog ypatingai atsižvelgiant į kandidatus su didesniu darbo stažu, prieš įdarbinimą būtina atrinkti tuos kandidatus, kurie galės prisidėti prie įmonės kultūros, tradicijų, vertybių puoselėjimo. Galų gale svarbu užtikrinti sąžiningą atranką ir įdarbinimą, kad būtų atrinkti patikimi darbuotojai, motyvuoti prisidėti prie geresnių darbo rezultatų pagal kontekstą (Malik ir kt., 2020).

Žinoma, jog dažnai ŽIV skyrius yra atsakingas už mokymų organizavimą naujokų įvedimui ir esamų darbuotojų kompetencijų ugdymui. Pirmu atveju, kiekvienas darbuotojas, kuris pradeda dirbti naujoje pozicijoje, privalo pereiti specialius mokymus, kurių metu suprastų kaip reikia dirbti. Kadangi pastebėta, jog augant patirčiai organizacijoje silpnėja mokymų įtaka darbo rezultatams, didžiausios pastangos privalo būti įdėtos efektyvių naujokų mokymų programos sukūrimui. Pirmu žingsniu visiems naujokams privalo būti suteikti būtini darbo

įrankiai ir mokymai (Olasojumi ir kt., 2021). Ne gyvybės draudimo bendrovių atveju, be darbinio kompiuterio ir telefono būtinais įrankiais gali būti sukurti šablonai, kuriuos darbuotojai galėtų turėti po ranka viso darbo metu. Tose šablonuose turėtų būti nurodytos gairės, kuriomis reikėtų vadovautis atliekant tam tikras užduotis, pvz. vykdant pardavimą, vykdant įdarbinimo procesą, nustatant žalos dydį. Įsitikinus, jog darbuotojams yra paruošti visi reikiami darbo įrankiai, būtina organizuoti mokymus, kurių metu nauji darbuotojai galės suprasti kaip atlikti pagrindines darbinės užduotis. Sprendimas, ar verta organizuoti mokymus darbo vietoje atliekant pagrindines užduotis su klientais ar praktikuojant ne darbo vietoje simuliacijas, pirmu atveju priklauso nuo įmonės finansinių galimybių. Žinoma, jog mokymai ne darbo vietoje reikalauja papildomo finansinių ir laiko resursų, tad yra laikomi brangesne mokymų alternatyva (Dhabuwala ir Pitroda, 2021). Papildomai, renkantis mokymų metodą reikia atsižvelgti į pasekmes, kurias gali atnešti naujoko klaidos dirbant per praktinį mokymąsi pagrindinėje darbo vietoje. Svarbu, kad klaidos nepaveiktų įmonės reputacijos nei organizacijos rezultatų. Praėjus mokymų medžiagą svarbu padėti naujam darbuotojui įsisavinti gautas žinias. Ismail ir kt. (2019) teigia, jog darbuotojų žinių įsisavinimui po mokymų didžiausią įtaką daro atvira komunikacija apie mokymus ir užduočių priskyrimas. Darbuotojai, kurie gaus atsakymus į pagrindinius klausimus dėl atliekamų užduočių ir kuriems bus suteikta galimybė praktiškai panaudoti mokymų metu įgytas žinias, galės greičiau įsivažiuoti į darbą ir galimai greičiau prisidėti prie pridėtinės vertės kūrimo įmonei. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, svarbu daugiausia pastangų įdėti į pirminius mokymus, kad iš pradžių būtų užtikrintas geriausias darbuotojų darbo rezultatas. Toliau, siekiant palaikyti gerus darbo rezultatus ir gerinti turimas kompetencijas verta orientuotis į tuos mokymus, kurie būtų pritaikyti darbuotojų ir darbdavio poreikiams (Nadarajah ir kt., 2012). Orientuojantis į darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą, svarbu papildomai išaiškinti kaip atlikti užduotis ten, kur darbuotojai jaučiasi mažiausiai užtikrinti ir į nurodyti tobulintinas vietas, kurios prisidėtų prie efektyvesnio darbų atlikimo. Tikima, jog tokiu būdu darbuotojai tiksliau žinos kaip atlikti pavestas užduotis ir bus užtikrinta, jog užduotys bus atliekamos tinkamai.

Kaip mokymų atveju, taip atlygio sistemos efektyvumas stipriausiai prisideda prie naujų darbuotojų darbo rezultatų. Dažna įmonių praktika siūlyti fiksuotą atlyginimą ir kintamą dalį už darbo rezultatus. Rodjam ir kt. (2020) tvirtina, jog atlyginimas ir priedai, kurie suteikiami už tam tikros užduoties įvykdymą, gerina darbuotojų darbo rezultatus, nes darbuotojų įvertinimas skatina tinkamai atlikti pavestas užduotis. Manoma, jog fiksuota dalis galėtų užtikrinti darbuotojui stabilumą, ypačingai tada, kai žmogus pirmomis dienomis mokosi atlikinėti pavestas užduotis nekuriant pridėtinės vertės įmonei. Kintama dalis, jeigu pririšta prie asmeninių

darbo rezultatų, galėtų veikti kaip paskata stengtis pasiekti kaip įmanoma geresnį rezultatą. Tikima, jog kintama dalis prie atlyginimo privalo būti suteikta kiekvienam darbuotojui, kuris tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie įmonės rezultatų. Išanalizavus ne gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje skelbimus, matoma tendencija siūlyti fiksuotą atlyginimą su kintama dalimi už asmeninius rezultatus tik pardavimų srities darbuotojams. Dažnu atveju administracinės srities (back office) ir žalų reguliavimo srities darbuotojams siūloma fiksuota dalis ir, tam tikrų bendrovių atveju, metinė premija už įmonės rezultatus. Kadangi skatinamasis atlyginimas už pasiektus asmeninius rezultatus stiprina ryšį tarp gaunamo bonuso ir darbuotojų pastangų (Liu ir kt., 2012), siūloma peržvelgti naudojamą atlygio sistemą ir, esant galimybei, pridėti bent mažą procentą kintamos dalies prie atlyginimo už asmeninius rezultatus visiems darbuotojams. Atsižvelgiant į tai, jog darbuotojams, kurių darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra mažiausias, atlygio sistema daro didžiausią įtaką darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą, svarbu adaptuoti naujokų atlygio sistemą taip, kad skatintų greitesnį įsivažiavimą į procesus. Žinoma, jog naujiems darbuotojams reikia laiko, kad pradėtų nešti rezultatą įmonei. Dėl to manoma, jog darbuotojai bus labiau motyvuoti greičiau įsivažiuoti į procesus, tinkamai atlikti pavestas užduotis prisidedant prie bendros kultūros puoselėjimo, jeigu bandomojo laikotarpio metu bus vertinami už pastangas, o po bandomojo laikotarpio už nešamą rezultatą. Sąžiningas vertinimas bei atitinkamai sukurta atlygio sistema turėtų užtikrinti darbuotojų motyvaciją siekti geriausių darbo rezultatų (Rodjam ir kt., 2020; Urbancová ir Šnýdrová, 2017).

Šiame tyrime pastebėta, jog pasitenkinimo valdymo praktikos daro stipresnę įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą negu atlygio sistema. Remiantis Maslow'o (1943) hierarchijos logika galima spręsti, jog atlygio sistema tenkina bazinius poreikius, o kai bus užtikrintas motyvuojantis atlyginimas, verta labiau orientuotis į pasitenkinimo valdymo praktikas, kurios papildomai puoselėtų darbuotojų rezultatus. Atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą, matoma, jog pasitenkinimo valdymas daro didžiausią įtaką naujokų darbo rezultatams negu tų, kurie ilgesnį laiką dirba esamoje darbovietėje. Visų pirma, siekiant padaryti teigiamą įspūdį apie darbdavį, svarbu užtikrinti visas bazines darbo sąlygas, kaip saugi fizinė darbo vieta, visi būtini darbo įrankiai, lanksčios darbo sąlygos. Pastebėta, jog kuo toliau, tuo didėja lanksčių darbo sąlygų svarba darbuotojams, kurių tikslas yra skatinti laisvą darbo valandų arba darbo pobūdžio pasirinkimą (Liu ir kt., 2012). Papildomai neretai pastebima, jog įmonės siūlo nuotolinį darbą arba hibridinį darbo modelį, kaip motyvacijos priemonę darbuotojams. Kadangi ne gyvybės draudimo siūlomi produktai nėra apčiuopiami, o draudimo polisai išrašomi kompiuteriu ir išsiunčiami klientams paštu manoma, visos bylos, dokumentai, parašai yra perkelti į nuotolinę erdvę manoma, jog ne gyvybės draudimo įmonės fiziškai galėtų visiems

darbuotojams suteikti galimybę dirbti nuotoliniu būdu arba pagal hibridinį darbo modelį. Suteikus galimybę dirbti iš namų svarbiausia užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų visas būtinas darbo sąlygas namuose su visais darbo įrankiais ir tinkamai pritaikyta vieta darbui. Siekiant pagerinti darbo rezultatus pagal kontekstą siūloma įvesti tik hibridinio darbo modelį visiems darbuotojams. Gyvo bendravimo palaikymas su darbuotojais galėtų palaikyti įmonės kultūrą ir skatinti gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių. Jaučiant stabilumą darbe, turint palankias darbo sąlygas ir teigiamus santykius su vadovu, darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir motyvuoti dirbti (Jashari ir Kutllovci, 2020, Biswakarma ir Gnawali, 2020)

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą kaip darbo stažas veikia ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų Lietuvos ne gyvybės draudimo sektoriuje, buvo išskelti keturi uždaviniai. Atsakant į pirmą uždavinį, teoriškai pagrįsta, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Papildomai pastebėta demografinių veiksnių moderacijos įtaką ryšiui tarp dviejų veiksnių, iš kurių vienas buvo darbuotojų darbo rezultatai. Tačiau iki šiol nebuvo rastos informacijos dėl darbo stažo įtakos ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Toliau, pasinaudojus teoriniu pagrindu buvo sukurtas empirinis tyrimas, siekiant atsakyti į iškeltas hipotezes dėl Lietuvos ne gyvybės draudimo bendrovių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtakos darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą, pagal kontekstą ir pagal neproduktyvųjų elgesį. Kiekvieno nepriklausomojo ir priklausomojo kintamojo įtaka buvo matuojama atsižvelgiant į darbuotojų bendrą darbo stažą ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog egzistuoja tiesioginis ir teigiamas ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą. Kintamasis darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvųjų elgesį buvo atmestas, kadangi nebuvo pastebėta nei vieno statistiškai reikšmingo rezultato vykdant regresijos ir moderacijos analizes. Tyrimo rezultatai parodė, jog augant bendriniam darbo stažui, stiprėja atrankos ir įdarbinimo, atlygio sistemos bei pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal elgesį, kuris prisideda prie bendros įmonės kultūros puoselėjimo. Papildomai pastebėta, jog kuo didesnis bendras darbo stažas, tuo stipriau mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams pagal tai, kaip jiems sekasi atlikti pagrindines užduotis, kurios yra nurodytos pareigų aprašyme. Įdomus pastebėjimas, jog augant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, silpnėja mokymų, atlygio sistemos ir pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams. Remiantis tyrime gautais rezultatais ir teorinėmis prielaidomis, matoma, jog siekiant pagerinti darbuotojų darbo rezultatus, didžiausias dėmesys privalo būti suteikiamas ŽIV praktikų efektyvumui atsižvelgiant į naujų darbuotojų rezultatus, kadangi didėjant patirčiai organizacijoje, silpnėja ŽIV praktikų poveikis darbuotojų darbo rezultatams.

Siekiant įdarbinti darbuotojus, kurie nuo pat pradžių prisidės prie įmonės kultūros puoselėjimo, siūloma užtikrinti, kad įdarbinimo procesas būtų sąžiningas, o atrankos metu papildomas dėmesys būtų į kandidatų vertybių sutapimą su įmonės vertybėmis. Toliau patartina orientuotis į efektyvių naujokų mokymų programos sukūrimą, kurio metu darbuotojams bus suteikiamos gairės, kaip atlikti tam tikras užduotis, užtvirtinant mokymų metu įgytas žinias per

komunikaciją ir praktines užduotis. Toliau verta orientuotis į mokymus, susijusius su pagrindinių užduočių atlikimu, atsižvelgiant į darbuotojų ir darbdavio poreikį. Pagal tyrimo rezultatus manoma, jog visų sričių darbuotojams verta pridėti bent mažą procentą kintamos dalies prie atlyginimo už asmeninius rezultatus, kad darbuotojai būtų motyvuoti siekti geresnio rezultato. Galų gale, siekiant pagerinti darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą, siūloma suteikti visiems darbuotojams galimybę dirbti hibridiniu būdu. Taip darbuotojams bus užtikrintos lankstesnės darbo sąlygos užtikrinant darbuotojams galimybę bendrauti puoselėjant bendrą įmonės kultūrą.

### **Tyrimo apribojimai.**

Analizuojant tyrimo ribotumus, verta atsižvelgti į tyrimo imtį, instrumentą ir gautus rezultatus. Pirmu atveju, ne visos išvardintos Lietuvos ne gyvybės draudimo bendrovės dalyvavo šio darbo tyrime. Pagal matomą rinkos pasiskirstymą ir darbuotojų skaičių, tam tikros ne gyvybės draudimo bendrovės turi didelę galią pasirinktoje rinkoje, kurių atsisakymas dalyvauti tyrime paveikė duomenų reprezentatyvumą. Kadangi buvo gauta informacija, jog viena didelė ne gyvybės draudimo bendrovė atsisakė dalyvauti tyrime, negalima teigti, jog surinkti duomenys reprezentuoja tiriamą populiaciją.

Nagrinėjant pasirinktus konstruktus ir instrumentą pastebėta, jog konstruktas darbuotojų darbo rezultatai pagal neproduktyvųjį elgesį neparodė statistiškai reikšmingų rezultatų. Patikimumo testų metu gauti rezultatai davė pirmus ženklus dėl galimos konstrukto patikimumo rizikos. Neparodžius statistiškai reikšmingų rezultatų regresijos analizės metu, paminėtas konstruktas buvo atmestas. Galiausiai, nepastebėjus ryšio tarp nei vienos ŽIV praktikos ir darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjį elgesį, jokia moderacija nepasitvirtino su paminėtu priklausomuoju kintamuoju. To pasekoje nepavyko patvirtinti nei vienos iškeltos hipotezės dėl darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjį elgesį.

Papildomai buvo pastebėta, jog vykdant respondentų palyginimus pagal demografinius rodiklius, negalima buvo tiksliai išvelgti skirtumų tarp respondentų atsakymų ir galimos priešasties. Kadangi bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje duomenys buvo renkami atvirame klausime, nors buvo pastebėtas skirtumas tarp respondentų atsakymų, tačiau negalima buvo išvelgti konkrečios tendencijos. Papildomai, analizuojant atrankos ir įdarbinimo proceso vertinimus pagal pareigas darbe, negalima buvo galutinai išvelgti atsakymų skirtumų priešastį. Galimai trūko informacijos apie tai, kas, respondentų nuomone, yra atsakingas už kultūros formavimą arba kultūros kūrimą įmonėje. Vykdant tyrimą verta atsižvelgti į kintamųjų

patikimumo rodiklius ir išplėsti klausimų skaičių siekiant tiksliau išanalizuoti atsakymų priežastis.



## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. v, ir Thomas, S. (2014). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: finding a „fit“. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, Issue 5, p. 335-342.
- Adu, D. T., Domfeh, K. O. ir Denkyirah, E. K. (2016). Is Inflation a Threat on Financial Sector Performance? *European Journal of Business and Management*, Vol.8, No.33, p. 59-71, ISSN 2222-2839.
- Akerejola, W. O., Ohikhena, P. S., Eke, R., ir Emenike, A. (2021). THE EFFECT OF METHODS OF EMPLOYEE EVALUATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN SOME SELECTED TRANSPORT COMPANIES IN EDO STATE, NIGERIA. *Management and Human Resource Research Journal*, 10 (10), 43-54.
- Babaita, S., ir Olanrewaju, M. (2016). *Effect of Performance Management System on Employees' Attitude in the Nigerian Banking Sector*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ir Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Becker, B. ir Gerhart, B., (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, vol. 39, pp. 779-801.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., ir Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.007>
- Bibi, N., Anwar, Z. ir Rana, T. (2021). Expertise based skills management system to support resource allocation. In *PLoS ONE* (Vol. 16, Issue 8 August). Public Library of Science.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255928>
- Bilal, H., Arshad, A. K., Khursheed, A. ir Syed, N. U. S., (2019). The Impact of Employee Engagement on Task Performance. *Journal of Business and Tourism*. Volume 04 Number 02. ISSN: 2520 -0739
- Biswakarma, G. ir Gnawali, A. (2020). IMPACT OF JOB SATISFACTION ON PERFORMANCE: A CASE OF FRONTLINE EMPLOYEES IN NEPALESE PUBLIC BANKS. *Journal of Organisation & Human Behaviour*. 9 (3 & 4), 27-38  
<http://publishingindia.com/johb/>

- Borman, W. C., ir Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71. Iš Bilal, H., Arshad, A. K., Khursheed, A., Syed, N. U. S., (2019). The Impact of Employee Engagement on Task Performance. *Journal of Business and Tourism*. Volume 04 Number 02. ISSN: 2520 -0739
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Campbell, J. P. (1990a). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (2nd ed., pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers iš Samuels, P. & Gilchrist, M. (2014). Pearson Correlation. Stats tutor community project, Birmingham City University.  
<http://www.statstutor.ac.uk/>
- Conway, N., ir Coyle, S. J. A. -M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
- Chemmannur, J. S. (2020). Linking Human Resources Management Practices with Commitment to Service Quality and the Interacting Role of Service Climate in the Private Hospitals: A Study in India. *Hospital Topics*. VOL. 98, NO. 4, 172–183 <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1810597>
- Chlivickas, E. ir Papsienė, P. (2009). Žmogiškųjų Išteklių Vadyba: Integruotas Guest Palyginimo Modelis. *Public Administration* (16484541), 3/4(23/24), 37–44.
- Coculova, J., ir Tomcikova, L. (2021). Innovative Human Resource Management Practices for the Talent Management Implementation. *Marketing & Management of Innovations*, 4, 47–54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-04>
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>

- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., ir Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dhabuwala, P. A., ir Pitroda, J. R. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in Construction: A Review. *Reliability: Theory & Applications*, 60, 111–120.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., ir Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Infliacija pagal suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI)* (2022). Lietuvos bankas. Iš <https://www.lb.lt/lt/infliacija#ex-1-1> (2023-01-05).
- Fashoto, S. G; Ajiboye, P; Owolabi, O; Metfula, A; ir Fashoto, O.Y. (2018). Assessment of the Readiness of Academic Staff of a Tertiary Institution for Performance Evaluation using a Dynamic Human Resource Information System. *African J. Comput. ICT*, vol. 11, no. 2, pp. 53–75.
- George, D. ir Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 10 (17.0 update) Boston: Pearson.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., ir Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193–202.  
<https://doi.org/10.1111/ijjsa.12172>
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., ir Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Hayes, A. (2013). *Integrating Mediation and Moderation Analysis: Fundamentals using PROCESS*. Viešasis seminaras. Statistical Horizons. Washington, United States.
- Human Resource Management (n.d.). Cambridge Dictionary (lt. Kembridžo žodynas). Iš: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/human-resource-management> (2022.01.17)
- Hu, X., Zhan, Y., Garden, R., Wang, M., ir Shi, J. (2018). Employees' reactions to customer mistreatment: The moderating role of human resource management practices. *Work and Stress*, 32(1), 49–67. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330836>
- Inties dydžio skaičiuoklė* (n.d.). Apklausa.lt. Iš <http://www.apklausa.lt/inties-dydis> (2022-06-07)

- Ismail, A., Foboy, N. A., Nor, A. M., Abdullah, A. A., ir Ismail, Y. (2019). Training Management as an Antecedent of Training Transfer. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 136–158. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol4iss1pp136-158>
- Jackson, S. E., ir Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Jacobs, C. (2014). A human capital predictive model for employee performance. Unpublished PhD thesis, Johannesburg, South Africa: University of Johannesburg.
- Jacobs, C. T. G., ir Roodt, G. (2019). Predictive performance models in the south african business process services industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1493>
- Jashari, A., ir Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. *Verslas: Teorija ir praktika*. ISSN 1648-0627 / eISSN 1822-4202. Issue 1: 222–229. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., ir Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Jiang, X., ir Sohail, M. (2022). Evaluation Method of Human Resource Management Efficiency of Chain Retail Enterprises Based on Distributed Database. *Computational & Mathematical Methods in Medicine*, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/1860426>
- Juodekaitė, M., ir Fominienė, A. (2016). Kūrybos komunikacija teatre: dailininko atvejis (1920–1940). *Informacijos Mokslai*, 72(72), 25–37. <https://doi.org/10.15388/im.2015.72.9219>
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, p. 188–194
- Karl, K., Holzheu, T. ir Laster, D. (2010). *The impact of inflation on insurers*. Swiss Reinsurance Company Ltd. Sigma No 4/2010, p. 1-35.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der ir Vet, H.C.W. de. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*: 2014, 15(2), 160-175.
- Laoprawatchai, P., Jermittiparsert, K., Ploenhad, J., ir Thongrawd, C. (2019). Mediating Role of Competitive Advantage on the Relationship of Supply Chain Management and

- Organizational Performance on the Food Industry of Thailand. In *Int. J. Sup. Chain. Mgt* (Vol. 8, Issue 4). <https://www.researchgate.net/publication/335504739>
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* (n.d.). 139 straipsnis. Darbo užmokesčio sąvoka. Iš <https://www.infolex.lt/ta/368200:str139> (2022.01.15)
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* (n.d.). 30 straipsnis. Darbo stažas. Iš <https://www.infolex.lt/ta/27274:str30> (2022.02.15)
- Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymas* (n.d.). 14 straipsnis. Iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6dd7dc2e23411e6be918a531b2126ab> (2022.01.15)
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., ir Ireland, R. D. (2012). *The value of human resource management for organizational performance*. [www.elsevier.com/locate/bushor](http://www.elsevier.com/locate/bushor)
- Lobanova, L. (2014). Challenges of the European Union social market economy in the human resource management paradigm. *Business: Theory and Practice*, 15(1), 71–83. <https://doi.org/10.3846/btp.2014.07>
- Madrigal, D. ir McClain, B. (2012). Strengths and Weaknesses of Quantitative and Qualitative Research. *UX Matters*. Iš: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2012/09/strengths-and-weaknesses-of-quantitative-and-qualitative-research.php>.(2022-06-10)
- Malik, S. Y., Yukun, C. ir Khan, N., (2020). The effects of sustainable human resource management practices on employee performance: the moderating role of organizational commitment. *Gomal University Journal of Research*. Vo. 36 Issue 1, p. 1-14.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mishra, P., Singh, U., Pandey, C.M., Mishra, P. ir Pandey, G. (2019). Application of student's t-test, analysis of variance, and covariance. *Ann Card Anaesth*, 22(4):407-411. doi: 10.4103/aca.ACA\_94\_19. PMID: 31621677; PMCID: PMC6813708.
- McGraw, P. (2015). Changing patterns of compensation and benefits in multinational and Australian companies 1996-2009. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 59–82. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12040>
- Mekhum, W. (2020). The influence of effective human resource practices on organizational performance in the pharmacy sector of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 195–204. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.22>
- Motowidlo, S. J., ir Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480

- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., ir Yusoff, Y. Mohd. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1163>
- Olasojumi, A. W., Opone, E. I., Ohikhena, P. S., ir Alabi, B. (2021). The Effect of Customer Relationship Marketing on Customer Retention - A Case Study of Guaranty Trust PLCBENIN-CITY. *Innovative Journal of Research in Marketing and Customer Success*, 1-14.
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė. *Vilniaus universiteto leidykla*, Vilnius. ISBN 978-609-459-096-2.
- Pallant, J. (2001). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows version 10. Buckingham: *Open University Press*. ISBN: 9781000248722, DOI:10.4324/9781003117407.
- Pivoras, S. (2012). Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje. *Viesoji Politika Ir Administravimas*, 11(3), 473–487.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales uniteffectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351–363.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115. doi:10.1037/a0022658
- Purcell, P. J., Boxall, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Putti, J. M. (2015). *Human Resource Management : A Dynamic Approach*. Laxmi Publications Pvt Ltd.
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., ir Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37–47. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>
- Rodriguez, J., ir Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
- Romeu, J.L. (2003). Anderson-Darling: A Goodness of Fit Test for Small Samples Assumptions, *RAC START*, 10(5), 1-6.

- Sajkiewicz, B. (2021). Contemporary HRM Solutions as a Way of Fostering the Pro-Innovation Influence of Remuneration. *Human Resource Management / Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi*, 1/2, 85–103. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.8787>
- Seriki, O. K., Nath, P., Ingene, C. A. ir Evans, K. E. (2020). How complexity impacts salesperson counterproductive behavior: The mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Research*, Volume 107, p. 324-335, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.060>.
- Shapiro, S. S., ir Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611
- Snape, E., ir Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- South African Bureau of Standards (2008). South African national standard: Business process outsourcing and offshoring operations. Part 2: *Inbound contact centre operations* (1st edn.). SANS 990-2:2008. Pretoria: SABS Standards Division
- Spencer D. G. ir Steers, R. M. (1980). The influence of personal factors and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal*. Vol. 23, No. 3, 567-572.
- Statistiniai Lietuvos finansinių institucijų sąrašai* (2022). Lietuvos Bankas. Iš <https://www.lb.lt/lt/statistiniai-lietuvos-finansiniu-instituciju-sarasai?query=&ff=1&type=4> (2022-06-07)
- Suksod, P., ir Cruthaka, C. (2020). The relationship between human resources practices and organizational performance in pharmaceutical industry of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 67–76. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.08>
- Triguero, R., Vines, J., Rendon, M., ir Apellaniz, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial(subjective) performance in Spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 19–26.
- Uddin, M. J., Abdus, M., Miah, S., Rahman, M. M., ir Rahaman, S. (n.d.). Mediation role of job satisfaction on HRM-operational performance relationship: a three-way moderation effect by gender. *The Journal of Developing Areas*. 51(3):437-452; DOI:10.1353/jda.2017.0083
- Urbancová, H., ir Šnýdrová, M. (2017). Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 357–368. <https://doi.org/10.11118/actaun201765010357>

- Wright, T. A. ir Bonett, D. G (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 6, p. 1183–1190
- Zamcu, E. G. (2014). Trends and Challenges in the Modern Hrm -- Talent Management. SEA: Practical Application of Science, 2(2), 173–180.
- Žukauskaitė, I. (2018). Pretendentų bendrųjų gebėjimų įvertinimo sąsajos su karjera Lietuvos valstybės tarnyboje. *Psichologija*, 56, p. 56–71.  
<https://doi.org/10.15388/psichol.2017.56.11526>



# DARBO STAŽO MODERACIJOS ĮTAKA RYŠIUI TARP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ

**Dorota KRIŽANOVSKA**

**Magistro baigiamasis darbas**

***Žmogiškųjų išteklių valdymas***

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo Fakultetas

Darbo vadovas Dr. Doc. Renata Korsakienė, Vilnius, 2023

## SANTRAUKA

77 puslapiai, 13 lentelių, 9 paveikslai, 80 šaltinių.

Pagrindinis šio magistro baigiamojo darbo tikslas ištirti bendro darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje moderacijos įtaką ryšiui tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų Lietuvos ne gyvybės draudimo sektoriuje.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: literatūros analizės, tyrimo metodologijos aptarimo ir rezultatų analizės, išvadų ir pasiūlymų.

Literatūros analizėje aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, kaip atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas, analizė, darbuotojų darbo rezultatų apžvalga, ryšio tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų ištyrimas per skirtingus moderatorius ir mediatorius.

Toliau, remiantis teorinėmis prielaidomis buvo sukurtas konceptualus tyrimo modelis, susidedantis iš trijų pagrindinių konstruktyvų: darbo stažas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir darbuotojų darbo rezultatai. Iš viso tyrime dalyvavo 281 respondentas, dirbantis ne gyvybės draudimo bendrovėje Lietuvoje. Tyrimo rezultatai buvo nagrinėjami su tikslu ištirti, kaip Lietuvos ne gyvybės draudimo bendrovių darbuotojų bendrinis darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje veikia ryšį tarp išskirtų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbo rezultatų pagal užduočių atlikimą, pagal kontekstą ir pagal neproduktyvųjį elgesį. Įsitikinus, jog visi pagrindiniai kintamieji yra pakankamai patikimi rezultatų analizei (Cronbach  $\alpha > 0,6$ ), buvo vykdoma daugianarė regresijos analizė siekiant nustatyti visų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Toliau, moderacijos analizės metu buvo nustatyta bendrinio darbo stažo ir darbo stažo dabartinėje darbovietėje įtaka ryšiui tarp kiekvienos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir darbuotojų darbo rezultatų. Gale, palyginamosios analizės metu buvo tikrinamas gautų rezultatų reikšmių panašumas su kitų tyrimų išvadomis.

Tyrimo rezultatai parodė, jog visos išvardintos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos tiesiogiai ir teigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą. Darbuotojų darbo rezultatų pagal neproduktyvųjų elgesį kintamasis buvo atmestas, kadangi tolimesnė analizė su šiuo kintamuoju neparodė statistiškai reikšmingų rezultatų. Moderacijos analizė patvirtino, jog didėjant bendram darbo stažui, stiprėja mokymų, atlygio sistemos bei pasitenkinimo valdymo poveikis darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą. Papildomai patvirtinta, jog augant bendram darbo stažui, stiprėja atrankos ir įdarbinimo, atlygio sistemos bei pasitenkinimo valdymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pagal kontekstą. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, tyrimo rezultatai atskleidė, jog didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, silpnėja mokymų poveikis darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą, silpnėja atlygio sistemos poveikis darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą ir pagal kontekstą bei silpnėja pasitenkinimo valdymo poveikis darbuotojų darbo rezultatams pagal užduočių atlikimą. Išvados ir pasiūlymai pateikti atsižvelgiant į teorines praktikas ir gautus tyrimo rezultatus. Darbo autorė tiki, jog šis darbas padės Lietuvos ne gyvybės draudimo bendrovėms atkreipti dėmesį į tobulintinas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, siekiant pagerinti darbuotojų darbo rezultatus atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą.

*Raktiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, atranka ir įdarbinimas, mokymai, atlygio sistema, pasitenkinimo valdymas, darbuotojų darbo rezultatai, užduočių atlikimas, kontekstas, neproduktyvus elgesys, darbo stažas.*

# **MODERATING EFFECT OF WORK TENURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE PERFORMANCE**

**Dorota KRIŽANOVSKA**

**Paper for the Master's degree**

***Human Resource Management Program***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Dr. Doc. Renata Korsakienė, Vilnius, 2023

## **SUMMARY**

77 pages, 13 charts, 9 pictures, 80 references.

The main objective of this master thesis is to investigate the impact of the moderating effect of total and current work tenure on the relationship between human resource management practices and employee performance in the Lithuanian non-life insurance sector.

The thesis consists of three main parts: a literature review, a discussion of the research methodology with an analysis of the results, and the conclusions with recommendations.

The literature analysis reviews the concept of human resource management, the analysis of human resource management practices such as recruitment and selection, training, reward system, satisfaction management, the review of employees' performance, as well as the examination of the relationship between human resource management practices and employees' performance through different moderators and mediators.

Based on theoretical assumptions, a conceptual research model was developed, which consists of work tenure, human resource management practices and employee performance. A total of 281 respondents working for a non-life insurance company in Lithuania participated in the study.

The results of the study were analyzed with the aim of investigating how the general work tenure of employees in Lithuanian non-life insurance companies and the work tenure in the current workplace affect the relationship between the identified human resource management practices and employee performance in terms of task management, context and non-productive behavior.

Ensuring that all key variables were significantly reliable for the analysis of the results (Cronbach  $\alpha > 0.6$ ), a multinomial regression analysis was carried out to determine the impact of all human resource management practices on employees' job performance. The moderation analysis was used to determine the effect of general work tenure and the work tenure in the

current workplace on the relationship between each human resource management practice and employee performance. Finally, a comparative analysis was used to check the similarity of the values obtained with the findings of other studies.

The results showed that all the analyzed human resource management practices have a direct and positive impact on employees' performance in terms of task management and context. The variable of employees' performance in terms of non-productive behaviors was eliminated as further analysis with this variable did not show statistically significant results. The moderation analysis confirmed that the effect of training, reward system and satisfaction management practices on employees' performance in terms of task management was more significant with increasing general work tenure. In addition, it was confirmed that the effect of selection and recruitment, reward system and satisfaction management on the performance of employees by context is stronger with increasing general work tenure. From a different perspective, the results showed that the effect of training on performance related task management, the effect of reward system on performance in terms of task management and contextual performance, and the effect of satisfaction management on performance in terms of task management became weaker with increasing work tenure in the current workplace.

Conclusions and suggestions are presented based on the theoretical concepts and the findings of the study. The author believes that this thesis will help Lithuanian non-life insurance companies to pay attention on improvement of main human resource management practices in order to improve employee performance in relation to the work tenure.

*Keywords: human resource management, selection and recruitment, training, reward system, satisfaction management, employee performance, task performance, context performance, non-productive behavior, work tenure.*

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketinės apklausos klausimynas.

*Laba diena,*

*Esu Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programos I kurso studentė. Anketinės apklausos tikslas ištirti darbo stažo, kaip moderatoriaus, įtaką ryšiui tarp Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų darbo rezultatų. Pasirinkta tikslinė auditorija – ne gyvybės draudimo bendrovių, veikiančių Lietuvoje, darbuotojai. Visi apklausos atsakymai yra skirti magistro darbo tyrimui. Informuoju, jog apklausa yra anoniminė, o apklausos atsakymai nebus viešinami už universiteto ribų.*

*Iš anksto dėkoju už Jūsų indėlį!*

Nr.	Klausimas	Atsakymų variantai
1.	Ar dirbate ne gyvybės draudimo bendrovėje?	a) Taip b) Ne

Nr.	Klausimas	Atsakymų variantai
2.	Lytis	a) Vyras b) Moteris
3.	Darbo sritis	a) Back office (lietuviškas vertimas?) b) Pardavimai c) Žalų reguliavimas/valdymas
4.	Pozicija darbe	a) Specialistas (-ė) b) Vadovas (-ė)
5.	Bendras darbo stažas:	Atviras klausimas
6.	Darbo stažas dabartinėje įmonėje:	Atviras klausimas

Įvertinkite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, ATRANKOS IR ĮDARBINIMO procesą. Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 - visiškai sutinku).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5

1. Įmonėje yra atrankos ir įdarbinimo procesai, kurių dėka gali būti užpildyti visi laisvi etatai
2. Įmonėje atrankos ir įdarbinimo procesų metu atrenkami kvalifikuoti kandidatai, atitinkantys kandidatams nustatytus reikalavimus
3. Įmonėje atrankos proceso metu kandidatai yra informuojami apie neigiamus darbo aspektus
4. Įmonėje yra sukurta kandidatų atrankos sistema

Įvertinkite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, MOKYMU procesą. Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 - visiškai sutinku).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Įmonė siūlo mokymus tiems, kurie yra laikomi „svarbiausių pareigų atstovais“					
2.	Kiekvienas darbuotojas dalyvauja įvadinuose pareiginiuose mokymuose					
3.	Po mokymų, darbuotojų darbo rezultatai pagerėja					
4.	Darbuotojų mokymai apima temas, kurios yra naudingos ateities karjerai įmonėje					

Įvertinkite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, ATLYGIO SISTEMA. Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 - visiškai sutinku).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Darbuotojai yra vertinami pagal individualius rezultatus					
2.	Darbuotojai yra vertinami pagal komandos rezultatus					
3.	Darbuotojai gali gauti piniginių paskatinimą už tikslų įgyvendinimą					
4.	Darbuotojai turi galimybę gauti kito pobūdžio paskatinimą, kaip pelno pasidalijimas, priedai, pripažinimas					

Įvertinkite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO VALDYMĄ. Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 - visiškai sutinku).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Įmonė suteikia savo darbuotojams reguliarią informaciją apie įmonės veiklą ir jos rezultatus					
2.	Įmonė konsultuojasi su darbuotojais siekiant žinoti jų požiūrį ir nuomonę					

3. Įmonė reguliariai informuoja darbuotojus apie verslo planą
4. Įmonė teikia galimybę darbuotojams prisidėti prie problemų sprendimo
5. Įmonė turi stiprų kokybės vertinimą
6. Organizacija skatina darbuotojus prisidėti prie komandinio darbo tobulinimo
7. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję, kai yra užtikrinti savo darbo kokybe

Įvertinkite Jūsų INDIVIDUALIUS DARBO REZULTATUS pagal tai, kaip sekėsi atlikti užduotis per paskutinius 3 mėnesius. Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - retai, 2 - kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai, 5 - visada).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Man pavyko suplanuoti darbus taip, kad visos užduotys buvo atliktos laiku					
2.	Mano planavimas buvo optimalus					
3.	Atlikdamas (-a) darbą, galvoju apie rezultatus, kuriuos privalau pasiekti savo darbe					
4.	Darbe galėjau atskirti pagrindines problemas nuo antraeilių problemų					



5. Žinojau kaip teisingai nusistatyti prioritetus
6. Pajėgiau gerai atlikti savo darbus greitai ir be didelių pastangų

Įvertinkite Jūsų INDIVIDUALIUS DARBO REZULTATUS pagal kontekstą, kas lėmė užduočių atlikimo rezultatus per paskutinius 3 mėnesius. Pažymėkite, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - retai, 2 - kartais, 3 – dažnai, 4 – labai dažnai, 5 - visada).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Buvau prisiėmęs (-usi) papildomų atsakomybių					
2.	Pats (-i) ėmiausi naujos užduoties, kai baigiau atlikti seną užduotį					
3.	Atsiradus galimybei, imdavausi sudėtingesnių užduočių					
4.	Dėjau pastangas, kad tobulinčiau darbui reikalingas žinias					
5.	Dėjau pastangas, kad tobulinčiau darbui reikalingas kompetencijas					
6.	Radau kūrybiškus sprendimus naujoms problemoms išspręsti					
7.	Darbe ieškojau naujų iššūkių					
8.	Dariau daugiau, negu buvo tikimasi iš manęs					

9. Aktyviai dalyvavau  
darbiniuose susirinkimuose
10. Aktyviai ieškojau būdų  
kaip pagerinti mano darbo  
rezultatus
11. Naudojau galimybes,  
kai tokios atsirasdavo
12. Žinojau kaip galima greitai  
išspręsti problemas

Įvertinkite Jūsų INDIVIDUALIUS DARBO REZULTATUS pagal neproduktyvaus elgesio buvimą per paskutinius 3 mėnesius. Pažymėkite, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą (1 - niekada, 2 - retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai).

Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Darbe skundžiausi dėl nesvarbių dalykų					
2.	Darbe mačiau didesnes problemas nei jos yra iš tikrųjų					
3.	Sutelkdavau dėmesį labiau į neigiamus darbo aspektus, negu teigiamus					
4.	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus					
5.	Kalbėjausi su išoriniais žmonėmis apie neigiamus savo darbo aspektus					
6.	Dirbau mažiau, negu buvo tikimasi iš manęs					
7.	Man pavyko lengvai atsikratyti darbinių užduočių					
8.	Nieko nedariau, kai turėjau dirbti					

## 2 priedas. Pasitvirtinusių moderacijos analizių rezultatai.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,2135	,0801	2,6665	,0081	,0559	,3711
5,0000	4,0000	,1408	,0745	1,8905	,0597	-,0058	,2874
5,0000	15,0000	-,0593	,1473	-,4024	,6877	-,3493	,2307
15,0000	,0000	,4001	,0865	4,6239	,0000	,2297	,5704
15,0000	4,0000	,3273	,0598	5,4696	,0000	,2095	,4452
15,0000	15,0000	,1273	,1067	1,1929	,2340	-,0828	,3374
25,8800	,0000	,6031	,1362	4,4288	,0000	,3350	,8711
25,8800	4,0000	,5303	,1065	4,9817	,0000	,3208	,7399
25,8800	15,0000	,3303	,1003	3,2945	,0011	,1329	,5276

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  ZIVat1Vd BDS DDS IndKonVd .
```

*1P paveikslas.* Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV atlyginimo ir darbo rezultatų pagal kontekstą

*Pastabos:* Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV atlyginimo sistemos valdymas. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,1527	,0885	1,7248	,0857	-,0216	,3270
5,0000	4,0000	,1647	,0826	1,9956	,0470	,0022	,3273
5,0000	15,0000	,1978	,1513	1,3071	,1923	-,1001	,4957
15,0000	,0000	,2603	,0808	3,2223	,0014	,1013	,4193
15,0000	4,0000	,2723	,0573	4,7495	,0000	,1594	,3852
15,0000	15,0000	,3054	,1153	2,6490	,0085	,0784	,5323
25,8800	,0000	,3773	,1119	3,3721	,0009	,1570	,5976
25,8800	4,0000	,3894	,0829	4,6954	,0000	,2261	,5526
25,8800	15,0000	,4224	,1013	4,1707	,0000	,2230	,6218

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  ZIVatrVd BDS DDS IndKonVd .
```

*2P paveikslas.* Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV atrankos ir darbo rezultatų pagal kontekstą.

*Pastabos:* Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV atranka ir įdarbinimas. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,2395	,0880	2,7220	,0069	,0663	,4128
5,0000	4,0000	,2199	,0817	2,6910	,0076	,0590	,3808
5,0000	15,0000	,1659	,1460	1,1361	,2569	-,1215	,4533
15,0000	,0000	,3577	,0803	4,4532	,0000	,1996	,5158
15,0000	4,0000	,3380	,0572	5,9056	,0000	,2254	,4507
15,0000	15,0000	,2840	,1101	2,5800	,0104	,0673	,5007
25,8800	,0000	,4862	,1126	4,3169	,0000	,2645	,7079
25,8800	4,0000	,4666	,0850	5,4920	,0000	,2993	,6338
25,8800	15,0000	,4125	,0988	4,1776	,0000	,2181	,6070

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  ZIVPasVd BDS DDS IndKonVd .
```

3P paveikslas. Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV pasitenkinimo valdymo ir darbo rezultatų pagal kontekstą.

Pastabos: Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV pasitenkinimo valdymas. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal kontekstą.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,2904	,0674	4,3112	,0000	,1578	,4230
5,0000	4,0000	,2195	,0626	3,5044	,0005	,0962	,3428
5,0000	15,0000	,0245	,1239	,1981	,8431	-,2194	,2685
15,0000	,0000	,4228	,0728	5,8095	,0000	,2795	,5661
15,0000	4,0000	,3519	,0503	6,9911	,0000	,2528	,4510
15,0000	15,0000	,1570	,0898	1,7490	,0814	-,0197	,3337
25,8800	,0000	,5669	,1145	4,9496	,0000	,3414	,7924
25,8800	4,0000	,4960	,0895	5,5395	,0000	,3197	,6723
25,8800	15,0000	,3011	,0843	3,5706	,0004	,1351	,4671

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  ZIVAtIVd BDS DDS IndUzdVd .
```

4P paveikslas. Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV atlygio valdymo ir darbo rezultatų pagal užduotis

Pastabos: Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV atlygio sistemos valdymas. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal užduotis.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,3633	,0830	4,3770	,0000	,1999	,5267
5,0000	4,0000	,2683	,0771	3,4795	,0006	,1165	,4202
5,0000	15,0000	,0072	,1470	,0491	,9609	-,2822	,2967
15,0000	,0000	,4609	,0751	6,1371	,0000	,3130	,6087
15,0000	4,0000	,3659	,0520	7,0429	,0000	,2636	,4682
15,0000	15,0000	,1048	,1135	,9238	,3564	-,1185	,3281
25,8800	,0000	,5670	,1054	5,3807	,0000	,3596	,7745
25,8800	4,0000	,4721	,0774	6,0989	,0000	,3197	,6245
25,8800	15,0000	,2110	,1009	2,0905	,0375	,0123	,4096

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

ZIVMokVd BDS DDS IndUzdVd .

5P paveikslas. Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV mokymų ir darbo rezultatų pagal užduotis.

Pastabos: Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV mokymai. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal užduotis.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

BDS	DDS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
5,0000	,0000	,3582	,0737	4,8606	,0000	,2131	,5033
5,0000	4,0000	,2844	,0684	4,1551	,0000	,1496	,4191
5,0000	15,0000	,0812	,1223	,6643	,5071	-,1595	,3220
15,0000	,0000	,4506	,0673	6,6988	,0000	,3182	,5831
15,0000	4,0000	,3768	,0479	7,8589	,0000	,2824	,4711
15,0000	15,0000	,1736	,0922	1,8831	,0607	-,0079	,3551
25,8800	,0000	,5511	,0943	5,8425	,0000	,3654	,7368
25,8800	4,0000	,4773	,0712	6,7077	,0000	,3372	,6173
25,8800	15,0000	,2741	,0827	3,3144	,0010	,1113	,4369

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

ZIVPasVd BDS DDS IndUzdVd .

6P paveikslas. Moderatorių reikšmė ryšiui tarp ŽIV pasitenkinimo valdymo ir darbo rezultatų pagal užduotis.

Pastabos: Moderatoriai: BDS – bendras darbo stažas; DDS – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. X – ŽIV pasitenkinimo valdymas. Y – darbuotojų darbo rezultatai pagal užduotis.