

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Martynas Vrubliauskas

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELEKTINIUI DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI	INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE WORK RESULTS: MEDIATION EFFECT OF INTELLECTUAL EMPLOYEE CAPITAL AND WORK PERFORMANCE
--	--

Darbo vadovas: asist. dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2024

Turinys

TERMINŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1. TEORIJOS SIEJAMOS SU ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONĖMIS, INTELKINIŲ DARBUOTOJŲ KAPITALU, VEIKLŲ ATLIKIMU IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAIS	6
1.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės	6
1.1.1. Darbuotojų gebėjimų valdymo priemonės	9
1.1.2. Darbuotojų motyvacijos valdymo priemonės.....	12
1.1.3. Darbuotojų galimybių atlikti darbą valdymo priemonės.....	15
1.2. Intelektinis darbuotojų kapitalas	18
1.3. Darbuotojų veiklų atlikimas	20
1.4. Darbuotojų darbo rezultatai.....	21
1.5. Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant individualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui.....	23
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKymo ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELKINIŲ DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	28
2.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir modelis	28
2.2. Tiriamoji visuma, imties sudarymo strategija, dydis, respondentų atranka	30
2.3. Tyrimo metodas, instrumentas ir organizavimas	31
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKymo ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELKINIŲ DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ.....	39
3.1. Tyrimo duomenų tvarkymas, aprašomoji statistika, patikimumas ir normalumas.....	40
3.2. Ryšių tyrimas tarp modelio kintamųjų. Regresinės ir mediacinės analizės	47
3.3. Empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir diskusija.....	58
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR DISKUSIJA.....	62
Literatūra ir šaltiniai	66
Santrauka.....	73
Summary	75
Priedai	77
1 priedas. Paveikslai naudoti darbe	77
2 priedas. Tyrime naudotas ir sudarytas klausimynas.....	80

TERMINŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

AMO (arba AMO = P) teorinis modelis – teorinis modelis, taikomas vadybinėje praktikoje ir siejamas su žmogiškųjų išteklių valdymo sritimi, kur vadybos priemonių bei sistemų taikymas yra orientuojamas į trijų dimensijų valdymą: gebėjimų (angl. *Ability*), motyvacijos (angl. *Motivation*) ir galimybių atlikti darbą (angl. *Opportunity to perform*) arba tiesiog galimybių. Teorinis modelis dar kartais sutinkamas, kaip aukštų veiklos rezultatų sistemos dalis. Taikant šį modelį ir sistemą siekiama gerinti bei efektyvinti darbuotojų darbų atlikimą ir galutinius rezultatus. AMO teorinis modelis yra priemonių dalis, taikoma HPWS apskritai.

Aukštų veiklos rezultatų darbo sistemos (angl. *High-performance work system* arba *HPWS*) – žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių ir sistemų visuma, kur taikymas orientuotas į veiklų rezultatų optimizavimą, gerinimą ir efektyvumą. Sistemų, metodų, įrankių visuma (Fu et al., 2017).

Darbuotojo darbo rezultatai – galutinis atlikto ar paskirto darbo produktas, paslauga.

Darbuotojo veiklų atlikimas (angl. *individual work performance*, toliau – veiklų atlikimas) – procesas ar procesai siejami su darbuotojo darbo atlikimu (veiksmai, sąlygotumai ir kiti veiksniai) (Koopmans, 2014).

Intelektinis darbuotojų kapitalas – kelių kapitalų organizacijoje visuma, skaidoma į tris esminius elementus: žmogiškąjį (angl. *Human*), socialinį (angl. *Social*) ir organizacinį (angl. *Organizational*) kapitalą (Youndt & Snell, 2004). Šiame darbe kapitalai yra orientuoti į individualų lygmenį.

Organizacinis kapitalas – organizacijos lygmeniu sudaromas įgalinimas naudoti įgytus ir turimus gebėjimus ir būti motyvuojamiems siekti organizacinių rezultatų. Reiškinyje darbe analizuojamas individualiuoju lygmeniu – darbuotojo supratimas apie organizacijoje vykstančius procesus, darbo aplinkoje suteikiamas galimybės.

Socialinis kapitalas – organizacijos darbuotojų socialinės kompetencijos, ryšiai tarp darbuotojų.

Žmogiškasis kapitalas – organizacijos darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų bei kitų ypatybių, apibūdinančių darbuotojo kompetenciją, visuma..

Žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės toliau darbe bus minimos kaip vadybos priemonės ir siejamos tiek su žmogiškųjų išteklių sritimi, tiek su AMO=P teoriniu modeliu.

IVADAS

Darbo temos aktualumas, naujumas ir problema

Darbuotojų darbo rezultatų vertinimas ir veiksniai, darantys įtaką vertinimui, yra sunkiai apibrėžiami ir dažniausiai manoma, kad organizacijose naudojant tam tikras vadybos praktikas, sprendimus ar metodus yra pasiekama geresnių darbo rezultatų. Kadangi organizacijų tikslai, strategijos ir praktikos skiriasi, tad ir priemonės naudojamos skirtingos. Egzistuoja daug skirtingų vadybos teorijų, skirtų valdyti darbuotojus, skatinti juos rodyti geresnius rezultatus, tačiau nėra aišku, ar taikomi vadybiniai sprendimai išties yra veiksmingi pavaldinių efektyvumui gerinti – tiek darbų atlikimui, tiek sukuriama galutiniam produktui. AMO teorija yra viena iš priemonių padedanti paaiškinti priemonių įtaką darbuotojų veiklų ir galutiniams rezultatams.

Šis darbas išsiskiria tuo, kad Lietuvoje nebuvo atlikta tyrimų, susijusių su AMO teorinio modelio pritaikymu ir bandymais (Marin-Garcia & Tomas, 2016), tad prisideda prie vykstančio analizuojamos srities tyrinėjimo pateikiant susistemintą skirtingų mokslinių šaltinių informaciją ir naujai atliktu tyrimu.

Darbo problema ta, kad nėra tikslų žinių, kurios patvirtintų, jog vadybos priemonių naudojimas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir lygmeniu prisideda prie geresnių darbuotojų darbo rezultatų, o priemonių įtaka yra sunkiai pamatuojama. Organizacijos dažniausiai neturi tikslų rezultatų ir veiklų vertinimo priemonių, o skirtingos vadybos priemonės daro skirtingą įtaką darbo rezultatams. Tad iš viso to kyla klausimai – ar vadybos priemonės turi įtaką darbuotojų darbo rezultatams? Kaip šią įtaką galime įvertinti? Ar vadybos priemonės turi vienodą įtaką darbuotojų darbo rezultatams? Kodėl? Kas tai lemia? Darbo metu siekta atsakyti į šiuos klausimus.

Šiame darbe, remiantis mokslinės literatūros analizės būdu, apžvelgtos žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės ir jų panaudojimas, ieškota vadybos priemonių taikymo būdų, kaip pagerinti darbuotojų darbo rezultatus, analizuotas su AMO teoriniu modeliu siejamų priemonių taikymas ir jų įtaka darbuotojų darbo rezultatams, atliktas tyrimas ir atsakyta į iškeltus klausimus kartu pateikiant naujas įžvalgas, susijusias su tiriamą vadybos priemonių ir veiklos rezultatų sąryšio sritimi, kuri teoretikų yra vadinama „juodąja žmogiškųjų išteklių valdymo dėže“ (Gardner et al., 2001).

Darbo tikslas

Šio darbo tikslas yra ištirti žmogiškųjų išteklių vadybos, paremtų gebėjimų, motyvacijos ir galimybių valdymo priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiniam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui.

Darbo uždaviniai

1. Teoriškai įvertinti ir apibrėžti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo būdus.
2. Teoriškai įvertinti ir apibrėžti intelektualio darbuotojų kapitalo koncepciją ir taikymo būdus.
3. Teoriškai įvertinti ir apibrėžti veiklų atlikimo koncepciją ir vertinimo būdus.
4. Teoriškai įvertinti ir apibrėžti darbo rezultatų matavimo, vertinimo, būdus.
5. Išskirti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui atliekant šiuolaikinės mokslinės vadybos srities literatūros analizę.
6. Pritaikyti AMO teorinį modelį tyrime siekiant išaiškinti ryšį tarp vadybos priemonių taikymo ir darbuotojų darbo rezultatų medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui.
7. Apibrėžti ir susieti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant darbuotojų darbo rezultatams ir veiklų atlikimui bei pateikti tyrimo koncepciją.
8. Atlikti kiekybinį tyrimą, įvertinti rezultatus ir pateikti išvagas bei pasiūlymus.

Darbo metodai

Darbai parašyti buvo atlikta literatūros analizė ir apžvalga, atliktas kiekybinis tyrimas ir išsami gautų tyrimo rezultatų analizė. Rezultatams įvertinti buvo naudotas patikimumo ir reikšmingumo testas, regresinė ir mediacinė analizė.

Darbo struktūra

Pirmojoje dalyje yra atlikta mokslinės literatūros apie žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymą apžvalga, siejant su AMO teoriniu modeliu, pateiktas vadybos priemonių skirstymas, intelektualio darbuotojų kapitalo, veiklų atlikimo ir darbo rezultatų koncepcijos. Antrojoje dalyje suformuota tyrimo koncepcija ir pateikiama tyrimo metodika, kuria siekiama įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui. Trečiojoje dalyje yra pateikiami tyrimo rezultatai, tyrimo rezultatų analizė ir išvados su pasiūlymais.

1. TEORIJS SIEJAMOS SU ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONĖMIS, INTELEKTINIŲ DARBUOTOJŲ KAPITALU, VEIKLŲ ATLIKIMU IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAIS

1.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės

Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės, siejamos su AMO teoriniu modeliu, kur priemonių taikymas yra orientuotas į organizacijos darbuotojų gebėjimų (angl. *ability*), motyvacijos (angl. *motivation*) ir galimybių atlikti darbui (angl. *opportunity to perform*) valdymą (Hazimah Nik Mat et al., 2021; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). AMO teorinis modelis naudojamas orientuoti žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau: ŽIV) priemonės strateginiame lygmenyje (Li et al., 2023) siekiant geresnių organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultatų (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Dėmesys į ŽIV ir personalo vadovų (toliau – PV) taikomas praktikas ar priemonės ir įmonių veiklos rezultatus pastaruosius kelis dešimtmečius nuolat didėjo. Ypatingas dėmesys skiriamas ryšiui tarp taikomų vadybos priemonių ir veiklų bei darbo rezultatų (Alfes et al., 2012; Allen et al., 2013; Fu et al., 2017). Vadybos priemonės daugiausia taikomos personalo ir žmogiškųjų išteklių vadovams, specialistams. Priemonių taikymas padeda valdyti ir kontroliuoti darbuotojų grupes ar individus, kur siekiama valdyti darbo dizainą, kontroliuoti darbuotojų kompetencijas ir kitaip valdyti darbuotojus (Gardner et al., 2001). Šių praktikų taikymas daugiausia reiškiasi valdant organizacijos vidaus klimata, teikiant galimybes darbuotojams ir ieškant būdų, kaip ugdyti darbuotojus, išlaikyti juos ar pritraukti (Guerci et al., 2015).

AMO teorinis modelis padeda nustatyti ŽIV praktikų ir priemonių taikymo sritis bei leidžia koncentruotai atrinkti aktualius vertinimo vienetus pagal naudojamas vadybines priemones. Kitaip tariant – pagal išskiriamas priemones galime imti dažniausiai naudojamus analizavimo vienetus ir vertinti pagal juos. Vertinimai ir kas norima vertinti labai priklauso nuo strateginių planų ir to, ką organizacija apsibrėžia matuoti bei vertinti (Chow et al., 2013; Gervase Iwu et al., 2016). AMO teorinis modelis susideda iš trijų esminių komponentų – gebėjimų, motyvacijos ir galimybių atlikti darbą, kur šie komponentų rezultatai ir vertinimai yra prilyginami veiklos atlikimui (angl. *performance*) (Hauff et al., 2021; Hazimah Nik Mat et al., 2021; Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012; Marin-Garcia & Tomas, 2016). Šis modelis skatina organizacijos vadovą atsižvelgti į darbuotojų veiklą į ją įsiterpian, suteikiant palaikymą, užtikrinant grįžtamąjį ryšį ar motyvuojant darbuotoją siekti geresnių rezultatų savarankiškai ar bendrai sudarant ir kitaip suteikiant galimybes atlikti darbinės funkcijas (Hauff et al., 2021; Hazimah Nik Mat et al., 2021). Tačiau, kaip ir buvo minėta, organizacijų veikla yra skirtinga, kaip ir jų tikslai bei planai.

Todėl yra sunku nustatyti vienos ar kitos priemonės įtaką darbuotojų darbo rezultatams organizacijoje (Hauff et al., 2021).

Vadybos priemonių naudojimas yra siejamas su strateginiu valdymu – kur ištekliai, vidinės veiklos ir gebėjimai yra orientuojami didinti organizacijos konkurencingumą (Buller & McEvoy, 2012; Ployhart, 2012) ir siekti tolesnio vystymosi (Lejeune et al., 2016; Ma et al., 2020). Strategijos svarba, tenkanti žmogiškiesiems ištekliams, kuriant, taikant ir prižiūrint priemones, kad įmonė būtų kuo įmanoma efektyvesnė su savo žmogiškuoju kapitalu (Green et al., 2006), vis didėja ir tikėtina, kad didės ir toliau (Wright, Dunford, & Snell, 2001 cit. iš Buller & McEvoy, 2012). Žmogiškasis kapitalas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų visuma (Coff, 2002 cit. iš Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). Priemonių taikymas nėra apribotas tik žmogiškuoju kapitalu, išskiriama dar viena koncepcija – socialinis kapitalas, kur esmė yra organizacijos klimatas ir santykiai tarp darbuotojų (Buller & McEvoy, 2012). Bučiūnienės ir Kazlauskaitės (2012) atlikti tyrimai rodo, kad yra žymus ryšys tarp ŽIV taikomų praktikų ir socialinio atsakingumo organizacijoje, kas šiame darbe sietūsi su intelektinio darbuotojų kapitalo koncepcijomis, tokiais kaip žmogiškuoju ir socialiniu kapitalu. Ne ką mažiau svarbus yra organizacinis kapitalas – tai žinių kaupimo sistemos, struktūros, kultūros, darbiniai procesai ir organizacijos ištekliai suteikti galimybės darbuotojams įgyvendinti darbą (Fu et al., 2017; Youndt & Snell, 2004). Šios trys kapitalo koncepcijos gali būti apibrėžiamos kaip intelektinio organizacijos kapitalo ištekliai, o individualiuoju lygmeniu – intelektinis darbuotojų kapitalas (Youndt et al., 2004; Youndt & Snell, 2004).

Vadybos priemonės, ugdančios, vystančios ir tinkamai naudojančios žmogiškąjį kapitalą, yra laikomos svarbiu veiksmu ieškant konkurencinio pranašumo (Delery & Roumpi, 2017; Guest, 2017a). Priemonės, taikomos šiai grupei, būtų darbuotojų adaptavimas, mokymų programų, planų, kūrimas ir įgyvendinimas – darbuotojų įgūdžiams, žinioms, gebėjimams ugdyti (Buller & McEvoy, 2012; Lejeune et al., 2016), darbo grupių sudarymas, atlygio sistemų taikymas bei selektyvus įdarbinimas (Delery & Roumpi, 2017). Kitų mokslininkų atliktuose tyrimuose yra pastebėta nauda organizacijoms investuoti į mokymų programas savo darbuotojams, kas iš ties prisideda prie kompetencijų ugdymo ir geresnių veiklos rezultatų (Morikawa, 2021). Be konkurencinio pranašumo, žmogiškojo kapitalo plėtojimas yra ypač naudingas dėl kelių kitų aspektų: 1) užtikrinant nuolatinę organizacijos ir jos dalyvių vystymąsi, mokymąsi ir augimą (Lejeune et al., 2016; Morikawa, 2021) bei 2) talentų pritraukimo ir darbuotojų išlaikymo (Ployhart, 2012). Fu (2017). Atlikti tyrimai rodo, kad įgūdžius ugdančios vadybos priemonės daro didžiausią įtaką žmogiškajam kapitalui. Kiti aspektai, kurie siejasi su AMO teoriniu modeliu, –

motyvacija ir galimybė dirbti kartu daro didesnę įtaką valdant motyvaciją negu darbuotojų įgūdžius (Fu et al., 2017).

Kitos daug dėmesio sulaukiančios priemonės yra ŽIV ir PV sistemos. Šios sistemos yra apibūdinamos kaip ŽIV taikomos praktikos, kurios skirtos siekti organizacijos užbrėžtų tikslų (Wright & McMahan, 1992 cit. iš Jiang, Lepak, Han, et al., 2012). ŽIV taikomos praktikos ir priemonės dar kartais yra vadinamos aukštų veiklos rezultatų darbo sistemomis (angl. *high-performance work system*) (Fu et al., 2017; Guest, 2017a; Hauff et al., 2021; Van De Voorde & Beijer, 2015).

Vadybos priemonių taikymas neapsiriboja tik vienos konkrečios priemonės panaudojimu. Pastebėtina yra tai, kad individualios praktikos ir priemonės nėra tiek naudingos kaip priemonių grupės (Alfes et al., 2012; Jiang et al. 2012). Taip yra dėl to, kad organizacijose praktikos ir vadybos priemonės yra taikomos ne po vieną, bet dažniausiai po kelias vienu metu (Gardner et al., 2011; Jiang, Lepak, Han, et al., 2012), nes šios papildo ir praplečia viena kitą. Personalo valdyme didelis kiekis sprendimų yra priimama atsižvelgiant į daugiau negu vieną analizuojamą kriterijų ir tolesnės darbuotojų galimybės, tokios kaip: paaukštinimas, atlyginimo didinimas bei karjeros planavimas, reiškiasi per veiklos rezultatus, t. y.: patirtį, įgūdžius, darbo stažą darbovietėje ir kitus (stiprybes, silpnybes, atsiliepinimus) (Kampkötter, 2017). Svarbus aspektas yra ir tai, kad skirtingos priemonės pateikia daugiau įžvalgų apie darbuotojo veiklos rezultatus ir kompetencijas, kas leidžia geriau vertinti situacijas ir priimti geresnius strateginius sprendimus (Groen et al., 2017).

ŽIV taikomoms vadybos praktikoms padeda skaitmenizuotos priemonės, tokios kaip analitikos įrankiai, kurie pastaraisiais metais kelia vis didesnę susidomėjimą. Tai daugiausia lemia didėjantis poreikis disponuoti turimais duomenimis ir analizuoti juos ateities sprendimams priimti (Belizón & Kieran, 2022; Huselid, 2018; McCartney & Fu, 2020). Analitikos naudojimas išties prisideda tiriant ir tobulinant žmogiškojo kapitalo ir organizacinio kapitalo elementus pritaikant analitinius įrankius, susijusius su duomenimis apie darbuotojus, pateikiant įžvalgas, orientuotas į strategiją ir efektyvumo tobulinimą (McCartney & Fu, 2020). Elementai, kurie patenka į tiriamąjį spektrą, būtų įdarbinimo, atrankos, darbo efektyvumo, darbo planavimo, įgūdžių, mokymų bei adaptavimo ir kiti (Belizón & Kieran, 2022). Analitika dažniau naudojama ir sugeneruoti statistinius rezultatus, ataskaitas ir sprendimams priimti iš sukauptų organizacijoje duomenų (Huselid, 2018). Tai yra labiau pagalbinė sprendimų paramos priemonė. Sprendimai, kurie remiasi praeities informacija, dar vadinami faktais paremtais, o sprendimai, kurie remiasi tokio tipo informacija, yra faktais paremti sprendimai (angl. *evidence based decisions*) (Huselid, 2018). Tiriamieji ir analizuojamieji matai yra naudojami iš

žmogiškojo kapitalo. Socialinio ir organizacinio kapitalo elementai negali būti lengvai analizuojami analitikos būdu. Tad ši kategorija sulaukia daugiau psichologijos ir socialinės psichologijos disciplinų praktikų dėmesio (Ployhart, 2012). Vertinimai čia tampa labai riboti ir tam tikrus aspektus, tokius kaip emocinė būklė, požiūris, yra sunku ar net neįmanoma įvertinti, tad tenka remtis informacija, išeinančia už analitikos ribų (Ahmed et al., 2013).

Darbuotojų veiklų rezultatai yra vertinami tiesiogiai vertinant darbuotojų įgyvendintas užduotis analitiniais metodais pagal statistinius rezultatus, tokius kaip atliktų pardavimų, įvykdytų užduočių, užklausų skaičių ir kitas (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Šio darbo metu bus orientuojamasi į AMO teorinį modelį ir jo pritaikymą. Vadybos priemonės darbe yra grupuojamos ir asocijuojamos pagal minėtą AMO teorinį modelį, kur priemonės yra prilyginamos vienai iš trijų pateiktų dimensijų – gebėjimų, motyvacijos ir galimybių atlikti darbą. Modelis remiasi psichologijos konceptais, kurie formuoja individualias žmogaus charakteristikas: gebėjimai atlikti užduotis, motyvacija dirbti ir elgtis padoriai darbo aplinkoje bei turėti galimybių įgyvendinti pateiktas užduotis (Harney & Jordan, 2008 cit. iš Marin-Garcia & Tomas, 2016). Vadybos priemonės, vadovaujantis AMO teoriniu modeliu, būtų pritaikomos atsižvelgiant į kiekvieną kategorijos komponentą ir taikant atitinkamas priemones išskirtoms veikloms valdyti. AMO teorinių komponentų vystymas yra pakankamai glaudžiai susijęs su ŽIV praktikomis ir naudojamomis priemonėmis ar, kaip dar kartais literatūroje sutinkamų, – aukštų veiklos rezultatų darbo sistemomis (Van De Voorde & Beijer, 2015), kur esminė paskirtis yra valdyti ir puoselėti personalą, kad šis būtų orientuotas į strateginių tikslų įgyvendinimą ir potencialiai rodytų gerus veiklų rezultatus.

1.1.1. Darbuotojų gebėjimų valdymo priemonės

Gebėjimų komponentui taikomos priemonės yra skirtos ugdyti darbuotojo gebėjimus, įgūdžius, žinias tiek individualiuoju, tiek organizaciniu lygmeniu (Hauff et al., 2021). Pagal taikomą AMO teorinį modelį išskiriamos tokios priemonės: **nutaikytas įdarbinimas** ir **atranka, mokymas** ir **mokymasis bei veiklų vertinimo priemonės** (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Darbuotojų atrankos priemonės arba nutaikytas įdarbinimas yra procesas, kai pagal reikalingas, norimas ir pageidaujamas kompetencijas yra atrenkami potencialūs kandidatai siekiant vystyti ir pritraukti naujus talentus ar geresnius gebėjimus bei žinių turinčius specialistus (Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). Visai tai atlieka ugdomąją funkciją organizacijoje, kur darbuotojai yra kaip pagrindinis nuolat tobulėjantis organizacijos organas. Kas leidžia daryti prielaidą, kad tobulėjantys darbuotojai kartu tobulina ir organizaciją. Darbuotojų gebėjimų valdymo priemonėmis yra formuojamas efektyvus organizacijos žmogiškasis kapitalas su tinkamomis kompetencijomis (Youndt & Snell, 2004).

Svarbus šių priemonių aspektas yra tas, kad naujai įgyjamos žinios prisideda prie darbo efektyvumo gerinimo ir tobulėjančio supratimo apie vyraujančias rinkas bei kitus procesus, kurie gali prisidėti prie konkurencinio pranašumo (Fletcher et al., 2021) organizaciniu lygmeniu. Žinios yra įgyjamos keliais skirtingais būdais – iš konsultantų, mokymų, seminarų ir kitų įmonių ar darbuotojų patirčių. Tai įgyjama per mokamas iniciatyvas ar praktikas, tokias kaip žinių dalijimasis (Singh et al., 2021). Netgi pažymėtina, jog tai yra dalis vadinamųjų į žinias orientuotų ŽIV praktikų, kur gali pasireikšti per skirtingas dimensijas, tokias kaip įdarbinimą, mokymus, veiklos vertinimus ir kompensavimą (Kianto et al., 2017).

Nutaikytas įdarbinimas ir atranka yra priemonė, taikoma ŽIV specialistų renkant ir bandant pritraukti kvalifikuotus darbuotojus. Dar kartais vadinama talentų ar galvų medžiokle (angl. *headhunting*), kai yra nustatomi poreikiai turėti specialistą ar kvalifikuotą darbuotoją ir yra dedamos pastangos šį privilioti iš kitos darbo vietos ir įdarbinti medžiotojų organizacijoje. Ši priemonė yra naudinga keliais aspektais: 1) nereikia ieškoti būdų ir naudoti išteklių mokant blogus rezultatus rodančius darbuotojus bei šiuos pakeisti kitais – labiau kvalifikuotais ir potencialiai motyvuotais ir 2) kuriamas kvalifikuotas žmogiškasis kapitalas organizacijoje. Ši priemonė prisideda prie gebėjimų vystymo organizacijos aplinkoje pritraukiant kvalifikuotą darbo jėgą (Hauff et al., 2021; Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). Talentų paieška atlieka gana svarbų vaidmenį pritraukiant į organizaciją talentus ir juos valdant, taip pat ir kaip rizikų valdymo priemonė (Coculova & Tomcikova, 2021).

Mokymų ir mokymosi taikymas organizacijoje yra laikomas vienu iš pagrindinių strateginių sprendimų, kurį organizacijos turėtų taikyti norėdamos išlaikyti savo darbuotojus ir siekti konkurencinio pranašumo (Fletcher et al., 2021). Mokymų svarba apima tiek vidinius procesus, kur koncentruojamasi į darbuotojus, tiek išorinius procesus, kur rinkos pokyčiai, įmonių duomenys, patirtys ar praktikos yra mokymosi šaltinis. Žengiant už vietinės rinkos ribų, nuolatinis tobulėjimas tampa dar svarbesnis norint išlaikyti organizacijos konkurencingumą ir gyvavimo ciklą (Bai et al., 2020). Svarbus yra ir žinių dalijimosi aspektas, kuris leidžia perduoti naujai gautas žinias ir jomis dalintis su kitais darbuotojais organizacijoje, kas skatina ieškoti inovacijų (Singh et al., 2021). Ši priemonė turės didžiulę įtaką žmogiškajam kapitalui, kur kompetencijos yra pagrindinis veiksnys, ir socialiniam kapitalui, jei žinių perdavimui yra sudarytos atitinkamos priemonės, tokios kaip dalijimosi grupės ar tinkamai išplėtotas organizacinis kapitalas organizacijoje, kuris leistų turėti žinių kaupimo ir perdavimo centrą bei pradėtą vystyti praktiką.

Su mokymais siejamas adaptavimas arba integracija dažniausiai yra taikoma į organizaciją atėjus naujam darbuotojui. Tai apima procesus, tokius kaip: supažindinimas su darbo taisyklėmis, politika,

kultūra, kolegomis, paskiriant mentorių ir pradedant su pagalba ir priežiūra atlikti paskiriamus darbus bei užduotis. Kita mokymo priemonė organizacijoje galėtų būti **asmeniai mokymo planai** (angl. *personal development plans*). Tokie planai sudaromi siekiant paskatinti darbuotojus tobulėti asmeniškai ir profesiskai ar norint pakelti jų darbinę kvalifikaciją (Smith and Tillema, 1998 cit. iš Lejeune et al. 2016). Planai gali būti naudojami vertinant darbuotojų veiklą – analizuojant pasiektą kvalifikacinį ar žinių lygį. Ši priemonė gali būti veiklos vertinimo galutinė fazė – pateikiant vertinimą darbuotojui ir derinant tolesnius jo planus organizacijoje. Asmeninio mokymo planas labiausiai yra orientuotas į darbuotoją – pagal jo pageidavimus ar sudaromas vadovo pokalbio su darbuotoju metu ar po pokalbio (Lejeune et al., 2016). Mokymų ir tobulėjimų planai yra ypač naudingi, jei reikia išlaikyti darbuotojus ir esamus talentus (Cerdin et al., 2020). Atsakingas įdarbinimas ir darbuotojų mokymai yra sritys, kurioms organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio siekdamas konkurencingumo ir socialinio atsakingumo (Bučiuniene & Kazlauskaite, 2012).

Vertinimo metodai ir priemonės yra tiesiogiai skirti vertinti darbuotojų darbo rezultatus. Šių priemonių pagrindinis tikslas yra įvertinti ir skatinti darbuotojus tobulėti. Pabrėžtina, kad taikant šią priemonę yra svarbus grįžtamasis ryšys norint tobulėti (Eva et al., 2019; Lejeune et al., 2016). Vertinimo metodai galėtų būti išskiriami šie:

- **Veiklos vertinimas** (angl. *performance appraisal*) yra vienas iš dažniausiai naudojamų darbuotojo rezultatų vertinimo metodų lyginant su organizaciniais tikslais (Mohamad et al., 2020). Ši priemonė taikoma sprendimams, susijusiems su vertinamu darbuotoju, priimti. Kriterijai, pagal kuriuos vertinama, būtų esamų veiklų, rezultatų vertinimai, paaukštinimų skaičius, atlygio dažnis, kiekis, dydis, mokymų poreikis ir kiti rodikliai, susiję su atliekamu darbu, kokybe, elgesiu, autoritetu ir kitais (Cappelli & Conyon, 2018; Groen et al., 2017). Veiklos vertinimas, suteikus grįžtamąjį ryšį darbuotojui, yra puiki priemonė vadovui sudaryti ir pateikti darbuotojams gaires, kad šie galėtų efektyviau naudoti išteklius organizacijos tikslams pasiekti (Farndale & Kelliher, 2013; Kadiresan et al., 2015; Kampkötter, 2017).
- **Veiklos rezultatų rodikliai** arba **KPI** (angl. *Key Performance Index*) yra kiekybinio mato rodikliai, naudojami tikslams nustatyti ir progresui matuoti, kurie ganėtinai dažnai naudojami versle. Tai yra aiškūs, įvertinami, laike apibrėžti ir pamatuojami kriterijai, pateikiami komandoms ar organizacijos mastu siekiant efektyvumo nustatytoje srityse (Peng, 2022).
- **Subalansuota rezultatų kortelė** (angl. *balanced score cards*) yra gana naujas metodas, siejamas su veiklų vertinimo metodu ir panaudojimu veiklų valdymo srityje. Ši sistema matuoja veiklas per

keturias perspektyvas: klientus, vidines operacijas, mokymus ir augimą (Peng, 2022; Perramon et al., 2016).

- **360 vertinimas** (angl. *360-degree performance evaluation*) yra vienas iš dažnesnių vertinimo metodų, kur veiklos rezultatai yra vertinami per klausimynus ir stebėjimą, rezultatų analizę ir grįžtamojo ryšio pateikimą (Peng, 2022).

Priemonės, susijusios su gebėjimų ugdymu ir vystymu, kaip galime matyti, yra skirtos pritraukti kvalifikuotus specialistus ar tikslingai kelti esamų organizacijos darbuotojų kvalifikaciją. Gebėjimų ir įgūdžių ugdymas organizacijai yra naudingas strateginiu lygmeniu – plečiamos, gilinamos darbuotojų žinios padeda kaupti konkurencingą informaciją apie vyraujančią vidinę ar išorinę aplinką. Kartu gerėjantys darbuotojų gebėjimai individualiuoju lygmeniu ugdo visos organizacijos veiklos efektyvumą ir žinias. Geresnis supratimas, žinios lemia produktyvesnį užduočių atlikimą, o tai, savo ruožtu, lemia geresnius rezultatus.

1.1.2. Darbuotojų motyvacijos valdymo priemonės

Motyvacijos ugdymas ir skatinimas pasireiškia per **atlygio sistemos taikymą, iniciatyvų skatinimą, garantijų suteikimą** (Hauff et al., 2021; Marin-Garcia & Tomas, 2016), **pripažinimą, paaukštinimą** (Marin-Garcia & Tomas, 2016), **įsitraukimo skatinimą** (angl. *workforce engagement*) (Schneider et al., 2018). Organizacijoje gali būti pritaikytos tiek pozityvios, tiek negatyvios motyvaciją skatinančios priemonės. Pozityvios yra tokios, kaip pavyzdžiui, atlygio sistema, skatinanti gerus darbuotojų rezultatus, už kuriuos yra atlyginama dažniausiai pinigais, ir panašios palaikančios iniciatyvos. Kitoje spektro pusėje – negatyvios, kurių tikslas turėti tam tikras prevencines priemones. Negatyviomis priemonėmis darbuotojai skatinami, savotiškai motyvuojami elgtis tam tikru nustatytu būdu, nes nusizengimas sukelia suprantamas pasekmes (Hazimah Nik Mat et al., 2021). Motyvacija yra pabrėžtinai vienas iš svarbesnių aspektų, kuris neturėtų būti nuvertinamas siekiant efektyvumo ir aukštų veiklos rezultatų (Hauff et al., 2021).

Atlygio sistema kaip priemonė yra glaudžiai siejama su motyvacija. Ši priemonė yra naudojama siekiant pritaikyti atlygio ar pripažinimo sistemas, kurios galėtų kelti motyvaciją ar atlyginti darbuotojui už papildomą ar tiesioginį darbą (Lazear, 2018). Atlygio sistemos gali pasireikšti tiek piniginėmis išraiškomis, kaip papildomo darbo, viršvalandžių, iniciatyvumo kompensacijos, tiek **garantijomis**, tokiomis kaip darbo saugumas, kurios ne tik atlygina darbuotojui už įdėtas pastangas, bet ir veikia kaip viena geriausių motyvavimo priemonių. Kartu ši priemonė gali veikti darbuotoją kaip **skatinamoji priemonė** ir motyvuoti rodyti iniciatyvas ar reikštis ir kitaip įsitraukti į organizacijos veiklą (Lazear,

2018). Atlikti tyrimai rodo, kad kompensavimas ir naudojamos atlygio sistemos teigiamai veikia motyvaciją, kas rodė geresnius darbuotojų darbo rezultatus (Anisa & Tine, 2022; Lazear, 2018). Tačiau atlygis yra skirtingai priimamas, ir tai priklauso nuo darbuotojo. Vienas nori, kad kompensuojama ar atlyginama būtų pinigais, o kitas – kad būtų suteikiamos tam tikros garantijos ar galimybės. Taikant tokias sistemas nepaprastai svarbu įvertinti galimus organizacijos išteklius ir galimybes teikti ir taikyti tokias sistemas (Lazear, 2018).

Garantijos labiau suprantama kaip dalis atlygio sistemų taikyme, tačiau gali pasireikšti ir kaip priemonės. Tai yra sąlygos ar piniginiai ir (ar) nepiniginiai užtikrinimai už: a) įdėtas pastangas darbo aplinkoje; b) kopimą organizacijos hierarchiniais laiptais, kur aukštesnės pozicijos suteikia daugiau stimuliuojančių ar motyvuojančių priemonių, lengvatų ar patogumų; c) darbo rezultatus ir pastangas, kas užtikrina darbinį saugumą ir veikia kaip gana žymus motyvavimo veiksnys ir d) atliekamus darbus, kurie gali būti kenksmingi sveikatai ar kitaip sekinantys. Tada yra taikomos priemonės, garantijos, kad bus suteikiamos vienokios ar kitokios sąlygos ar priemonės, gerinsiančios emocinę, psichologinę ir motyvacinę darbuotojų būklę. Šių priemonių taikymas turi būti tinkamai įvertintas siekiant užtikrinti lygybės principus, lygių galimybių politiką ir su tuo siejamą kultūrą (Grissom et al., 2021).

Pripažinimas kaip priemonė daugiausia yra naudojama siekiant kelti motyvaciją, įvertinti darbuotoją ar šiam atlyginti už įdėtas pastangas organizacinėje veikloje. Tai būtų pasiekama per dėmesio parodymo metodus, tokius kaip padėką, rašytinį ar žodinį pagyrimą, mėnesio ar kitokio iniciatyvumo darbuotojo statuso suteikimo ir kitais. Šiomis priemonėmis yra siekiama užtikrinti ir skatinti geresnę emocinę būseną, socialines kompetencijas, formuoti lyderius ir kitaip motyvuoti ar paskatinti darbuotoją rodyti pozityvius rezultatus. Pripažinimas skatina darbuotoją darbo aplinkoje pasijusti geriau, emocinė gerovė ir palankus organizacijos klimatas gali prisidėti prie geresnių veiklos rezultatų (Peccei & Van De Voorde, 2019).

Įsitraukimo skatinimas yra konstruktas, kurį formuoja ŽIV praktikos. Įsitraukimas yra suprantamas kaip fizinė, kognityvi ir emocinė būseną, orientuota į darbinių funkcijų veiklas. Kitoje spektro pusėje yra perdegimas ir atsiribojimas, kas yra įsitraukimui priešinga darbuotojo būseną (Truss et al., 2013). Šios būsenos valdymas yra naudingas siekiant, kad darbuotojų rezultatai būtų geri. Priemonės, kurios padeda didinti darbuotojų įsitraukimą, būtų atlygio sistemų taikymas, garantijų, galimybių suteikimas ir teigiamo organizacinio klimato kūrimas (Gruman & Budworth, 2022).

Lyderystės stilių naudojimas prisideda prie motyvavimo. Ši priemonė naudojama vadovų efektyviau koordinuoti pavaldinius. Tai pasiekama per organizacijos lyderius, kurie atsižvelgdami į

organizacijos būseną, esamą intelektualinį kapitalą pasirenka veiksmingiausią lyderystės stilių. Lyderystė organizacijose pasireiškia keliais skirtingais aspektais: 1) darbuotojų įgalinimą, kas būtų paskyrimas tam tikros darbo grupės lyderiu ar 2) tarp vadovo ir lyderio brėžiama paralelė tik todėl, kad vieni žmonės vadovauja kitiems. Tačiau lyderystės sampratoje nekinta vienas dalykas – tai yra vadovavimo forma. Šiuo atveju priemonė būtų adaptuojamas stilius, kuris būtų pritaikytas prie darbo grupės ar net visos organizacijos. Tinkamas stilius gali prisidėti prie darbuotojų motyvacijos kėlimo ir skatinti siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų (Akbari et al., 2017). Tai leidžia teigti, kad taikymas yra teigiamai siejamas su darbuotojų darbo rezultatais (Megawaty et al. 2022 cit. iš Cahyadi et al., 2022).

Vienas iš lyderystės stilių – transformatyvioji lyderystė. Kensbock ir Boehm (2016) atlikti tyrimai su negalią turinčiais žmonėmis parodė teigiamus rezultatus taikant transformatyviąją lyderystę – negalią turinčių darbuotojų motyvavimas, padedant emociškai ir sudarant palankias darbo sąlygas, leido vadovams matyti teigiamus šių darbuotojų pokyčius įsitraukiant į organizaciją, labiau pasitikint savimi, kas padidino darbo efektyvumą. Šio stiliaus lyderiui priskiriamos ar asocijuojamos tokios savybės: emocinis intelektas, efektyvus adaptavimasis, gebėjimas motyvuoti ir skatinti. Tokių lyderių naudotos priemonės buvo siejamos su intelektualia stimuliacija, efektyviu ir įtaigiu motyvavimu, individualizavimo naudojimu (konsultavimas, pokalbiai ir laiko bei dėmesio rodymas asmeniškai)(Kensbock & Boehm, 2016). Dar vienas, kiek retesnis, stilius yra pasiaukojančioji lyderystė (angl. *self-sacrificial leadership*). Pagrindinis tokio lyderiavimo stiliaus bruožas yra pasiaukojimas, kai vadovaujantis asmuo kitų poreikius iškelia aukščiau už savo asmeninius interesus (Mostafa & Bottomley, 2020). Atlikti tyrimai rodo, kad tokie lyderiai yra charizmatiški ir autentiški, jie vadovaudami motyvuoja pavaldinius rodyti pozityvesnę elgesį, kas iš esmės gerina organizacijos efektyvumą (De Cremer et al., 2009; Li et al., 2016 cit. iš Mostafa & Bottomley, 2020).

Kiti dažnesni ir daugiau analizuojami stiliai yra tarnaujančioji (angl. *servant*), padalintoji (angl. *shared*) ir įgalinančioji (angl. *empowering*) lyderystė. Nuolat besikeičiančiame technologijų ir verslo pasaulyje vadovai turi taikyti vis kitus stilius, kad darbo aplinkoje būtų siekiama efektyvumo (Akbari et al., 2017; Cahyadi et al., 2022; de Waal et al., 2012; Sönmez Çakir & Adigüzel, 2020). Lyderystės stiliai yra labiau motyvavimo iniciatyvos ir taikomi priklausomai nuo organizacijos darbuotojų, komandų. Tai padeda lyderiui, dažniausiai vadovui, labiau prisitaikyti ir orientuoti darbo grupę siekti strateginių ir inovatyvių tikslų (Svensson et al., 2021): efektyviai padalinti veiklas, nuteikti darbuotojus vienam tikslui ir pagerinti darbo ir organizacijos rezultatus (Ruiz Moreno et al., 2021; Walsh & Arnold, 2020). Lyderystė, kaip veiksnys ir taikoma priemonė, gali daryti įtaką ryšiui tarp priemonių taikymo ir

darbuotojų intelektualinio kapitalo, kaip matyti iš Huettermann ir Bruch (2019) atliktų tyrimų, ar veikti kaip motyvacinis įrankis. Lyderystės stiliaus taikymas yra priemonė darbuotojui daryti tiesioginę įtaką (Huettermann & Bruch, 2019).

Motyvacijos priemonių naudojimas turėtų būti susietas su organizacijos strategija, politika, kultūra ir tikslingai pritaikytas. Priešingu atveju reikės daugiau papildomų pastangų ieškant būdų kelti darbuotojų motyvaciją. Vadovo taikomi lyderystės stiliai padėtų tai padaryti. Vertinant motyvacijos įtaką bendrame kontekste, ši ypatybė yra svarbi produktyvumui, nes tai labai lemia darbuotojo elgesį, o kartu – ir darbų atlikimo kokybę bei geresnius veiklos rezultatus.

1.1.3. Darbuotojų galimybių atlikti darbą valdymo priemonės

Galimybių įgyvendinti užduotis priemonės pasireiškia per **darbo dizainą** (apibūdinimas, vadovų ar specialistų pagalba, rotacijos, sąlygos) (Hauff et al., 2021), **komandų ir darbo grupių sudarymą, įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, žinių dalijimosi ir komunikacijos palaikymą, autonomijos suteikimą** (Marin-Garcia & Tomas, 2016), **lankstaus ir nuotolinio darbo suteikimą ir karjeros galimybes**. Tai yra priemonės, iš esmės skirtos tam, kad darbuotojams būtų sudarytos sąlygos panaudoti darbinis gebėjimus, kompetencijas darbinėms užduotims įvykdyti. Visa tai be jokių nederamų suvaržymų turėtų tinkamai įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus. Pabrėžtina yra tai, kad organizaciniu lygmeniu galimybės – tai tvarkų, taisyklių ir kultūros visuma (Buller & McEvoy, 2012).

Darbo dizainas (apibūdinimas, vadovų ar specialistų pagalba, rotacijos, sąlygos) yra priemonės ir veiksmų praktikos, kur darbas turi atitikti nustatytus reikalavimus, tvarkas ir kitus reglamentus, kad minimalūs darbuotojo poreikiai dirbti būtų patenkinti. Šių priemonių taikymas apima asmeninį ir organizacinį lygmenis. Asmeniniu lygmeniu įtaka daroma suvokiant prasmę dirbti, rūpinantis sveikata, skatinant kūrybiškumą, ugdantis, o organizaciniu – suteikiant saugumą, skatinant veiklų efektyvumą, taikant inovacijas (Parker & Zhang, 2016) ir darbų rotaciją (Widiastutik et al., 2022). Ši priemonė buvo naudojama darbuotojų elgesiui ir patirčiai suprasti bei palyginti tai ieškant sprendimų (Parker & Zhang, 2016), o dabar yra kaip gairių, taisyklių ir tvarkų paketas, kuris sudaro ar turi sudaryti darbo aplinką. Su šia priemone yra siejamas darbų charakteristikos modelis (angl. *job characteristics model*), kuris teigia, kad darbo vietos primygtinai turi puoselėti penkias pagrindines charakteristikas: įvairovę, autonomiją, grįžtamąjį ryšį, reikalingumą ir identitetą, kurie reiškiasi per tris pagrindines psichologines žmonių būsenas – prasmės suvokimą, atsakingumą už rezultatus ir savo įdėtų pastangų supratimą. Šių

charakteristikų taikymas išties prisideda prie motyvacijos kėlimo, pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatais (Parker, 2014).

Komandų ir darbo grupių sudarymas – priemonė, kuri taikoma siekiant sudaryti subalansuotas ir funkcionuojančias darbinės komandas. Sudaromos grupės galėtų pasireikšti ir kaip skirtos tam tikriems tikslams, tokios kaip: kokybės užtikrinimo, grįžtamojo ryšio ir vertinimo grupė ar žinių grupė. Šios priemonės tikslas yra suskirstyti darbuotojus pagal kompetencijas ir puoselėti bei skatinti tolesnę sudarytų grupių veiklą organizacijoje. Ši priemonė organizaciniu lygmeniu plėtoja socialinį kapitalą, o individualiuoju – kompetencijas. Darbo rezultatai matomi kaip bendras grupės rezultatas ar kiekvieno nario indėlis sumuojant ir vedant bendrą vidurkį arba vertinant atskirai. Darbas grupėse yra svarbus ne tik socialiniu aspektu, bet ir psichologiniu – kur žmonės turi įgimtą poreikį būti suprastiems ar jausti bendrumą su kitais (Kachanoff et al., 2020).

Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą – priemonė, kuri gali būti panaudota suteikiant darbuotojui galimybę dalyvauti svarbių organizacijos sprendimų priėmimo procese. Taip sąlyginai suteikiama proga dalyvauti priimant strateginius sprendimus, kartu gilinti žinias, pateikti įžvalgas ar kitaip panaudoti šią galimybę. Priemonė skatina darbuotojo pasitikėjimą savimi ir motyvuoja, nes aukštesnieji vadovai, savo ruožtu, taip parodo pasitikėjimą savo pavaldiniais (Guerci et al., 2015).

Žinių dalijimosi ir komunikacijos palaikymas yra priemonė, naudojama siekiant darbuotojams sudaryti sąlygas dalintis žiniomis ir komunikuoti tarpusavyje. Žinių dalijimosi procesas yra svarbus mokymus taikančiose priemonėse, kur darbuotojai yra skatinami tarpusavyje dalintis naujai įgytomis žiniomis ir ieškoti sprendimų išskeltoms užduotims įvykdyti (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Tai leidžia sukurti inovacijas, tobulėti tiek individualiuoju, tiek organizaciniu lygmeniu ir taip kelti darbo rezultatų lygį (Singh et al., 2021). Komunikacijos palaikymo priemonės reiškiasi per iniciatyvų taikymą, skatinimą ir motyvavimą dalintis žiniomis. Tačiau čia skirtumas būtų tas, kad priemonė gali tapti socialinių problemų, tokių kaip: diskriminacijos, lygybės, konfliktų valdymo ir sprendimo ar nusiskundimų, įrankiu (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Autonomijos suteikimas viena iš priemonių siekiant suteikti darbuotojui daugiau laisvės. Tai pasireiškia per galimybę planuoti savo užduotis ir jų atlikimą savarankiškai taip suteikiant jam daugiau erdvės ir galios. Stebėjimo priemonės čia bus minimalios, tad vertinimo aspektas stebint darbuotojo rezultatus bus sudėtingesnis (Parker, 2014). Ši savybė yra svarbi darbinio dizaino kūrime, siekiant kad darbuotojai turėtų laisvės ir darbo aplinka leistų kūrybiškai spręsti pateiktas užduotis. Autonomija yra

siejama su aukštesne atsakomybe ir aukšta motyvacija ir netgi būdu, kaip galima pagerinti sveikatą (Parker, 2014), pasitenkinimą darbu ir kovoti su stresu (Belias et al., 2015).

Lankstus darbas – galimybė darbuotojui prie darbo laiko derinti savo asmeninį laiką. Šis darbo modelis suteikia darbuotojui daugiau laisvės derinti asmeninį gyvenimą su darbu, studijomis ir kitais užsiėmimais (De Menezes & Kelliher, 2017; Groen et al., 2018). Lankstus darbas gali būti suteikiamas dviem būdais: formaliu ir neformaliu. Formalus pasireiškia tada, kai yra pasirašomas sutikimas ar sutartis, priderinta prie lankstaus organizacijos modelio. Neformalus – tai nerašytinis darbuotojo ir tiesioginio jo vadovo susitarimas (De Menezes & Kelliher, 2017). Šios priemonės sąsaja su veiklos rezultatais pasireiškė per darbuotojo įsitraukimo lygį (De Menezes & Kelliher, 2017). **Nuotolinis darbas**, kas yra lankstaus darbo dalis, tapo viena iš pagrindinių priemonių, organizacijų ir verslo naudotų išgyvenimui per pasaulį sukausčiusią COVID-19 ligos pandemiją. Pasibaigus minėtai situacijai ši priemonė, nors ir neišlaikė pastovaus populiarumo, tapo kur kas labiau priimtina, negu buvo anksčiau. Besikeičiančios ir tobulėjančios technologijos dar labiau lengvina šios priemonės panaudojimą (Holgersen et al., 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021).

Karjeros galimybės – priemonė, kuri leidžia darbuotojui, įgijus reikiamas kompetencijas ir atitikus organizacijos standartus, kelti specialybės lygį ir kilti įstaigos hierarchinėje struktūroje. Terminas ir priemonė yra vartojama ir kaip organizacijos karjeros valdymas ar tiesiog karjeros valdymas (angl. *organizational career management* arba *OCM*). Priemonė dar gali būti taikoma kaip pagalba darbuotojui suteikti reikiamą informaciją, žinias ir galimybes, kad jis galėtų siekti geresnio atlyginimo ir būtų formuojamas kaip lyderis ar talentas. Darbuotojui pagalba suteikiama iniciatyvomis (sprendžiant iškeltas užduotis ir pateikiant sprendimus), mokymo programomis ir pokalbiais su tiesioginiu vadovu (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Karjeros siekimas yra siejamas su ilgalaikė perspektyva, taigi ŽIV padaliniai turi stengtis išlaikyti darbuotojus, kurie siekia karjeros, nes darbuotojas karjeros siekti gali ir per trumpalaikį darbą ar pereidamas dirbti kitur. Todėl reikalinga tikslingai įvertinti karjeros planus, kad šie išlaikytų talentus ir jaunos specialistus bei suteiktų augimo galimybes esamoje organizacijoje (Blokker et al., 2019; De Vos et al., 2020).

Priemonės, susijusios su galimybių valdymu, yra skirtos sukurti ar pateikti tinkamas ir patrauklias galimybes darbuotojui, sudaryti tinkamas sąlygas įgyvendinti darbinės kompetencijas. Motyvacija kartu su gebėjimais yra varomoji jėga siekti gerų darbo rezultatų, tačiau jie negalėtų būti įgyvendinti, jei nebūtų tinkamų sąlygų minėtoms savybėms skleisti. Paminėtina ir tai, kad vadybos priemonės gali veikti darbuotojų darbo rezultatus ir netiesiogiai – per veiklų atlikimą. Sudarant sąlygas, suteikiant galimybes

ar motyvuojant darbuotojus galima paveikti jų veiklą atlikimą, kas turėtų įtakos galutiniams darbuotojų rezultatams (Koopmans, 2014).

Galiausiai ŽIV priemonės, besiremiančios AMO metodika, tarpusavyje yra viena kitą papildo (Li et al., 2023) ir organizacijose veikia vienokia ar kitokia forma. Šios priemonės organizacijose ne visos yra ar turi būti plėtojamoms. Vienos metodikos naudojamos mažiau, kitos daugiau. Identifikavimas ir šių priemonių naudojimas yra svarbus, nes tai veikia darbuotojo tiesioginį darbą ar jo savijautą organizacijoje, kas turi įtakos ir atliekamoms veikloms, o galiausiai ir galutiniams darbo rezultatams (Jiang, Lepak, Han, et al., 2012; Marin-Garcia & Tomas, 2016).

1.2. Intelektinis darbuotojų kapitalas

Intelektinis darbuotojų kapitalas yra apibrėžiamas, kaip skirtingų žinių visuma ir gebėjimu panaudoti žinias konkurenciniam pranašumui siekti (Barrena-Martinez et al., 2019; Youndt et al., 2004). Bendrai – intelektinis darbuotojų kapitalas siejamas su organizacijos sukauptomis žiniomis ir priemonėmis, kurias taikant ar kurioms esant darbuotojai yra intelektualiai ugdomi suteikiant reikiamų žinių darbui atlikti ar paslaugai įgyvendinti (Barrena-Martinez et al., 2019; Fu et al., 2017; Subramaniam & Youndt, 2005). Terminas šiame darbe siejamas su individualiomis kompetencijomis – tiek asmeninėmis, tiek išugdytomis organizacijos. Šašajos yra matomos strateginiame ŽIV lygmenyje, kur vienas iš aspektų yra žinių ir inovacijų valdymas organizacijoje. Intelektinį kapitalą, anot Youndt ir Snell (2004), sudaro trys dalys:

- **Žmogiškasis kapitalas** (angl. *Human capital*) – individo žinios, įgūdžiai ir gebėjimai reikalingi ar kitaip leidžiantys atlikti darbinės užduotis teisingai ir produktyviai. Su šia sritimi yra siejamos ir vadybos priemonės, tokios kaip atlygio, kompensavimo sistemos (Lajili, 2015; Youndt & Snell, 2004). Šis kapitalas yra išskiriamas, kaip vienas svarbesnių organizaciniu lygmeniu siekiant pranašumo (Campbell et al., 2017);
- **Socialinis kapitalas** (angl. *Social capital*) – žinios, pritaikytos organizacijoje plėtoti ryšiams tarp darbuotojų ar kitaip patenkinti darbuotojų socialinius poreikius. Tai gali pasireikšti ir per komunikacinius organizacijos kanalus ir organizacijos klimato valdymą (Del-Castillo-Feito et al., 2022; Subramaniam & Youndt, 2005). Šis kapitalas kartu su žmogiškuoju dar yra vadinamas psichologiniu kapitalu (angl. *Psychological capital*) (Ghanizadeh et al., 2022);
- **Organizacinis kapitalas** (angl. *Organizational capital*) – organizacijoje panaudoti ištekliai ar kitaip sukurtos priemonės, galimybės darbuotojams naudotis organizacijoje kaupiamais žinių ištekliais, tokiais kaip duomenų bazės, patentai, vadovėliai ar gilesnės sistemos ir procesai. Tai pat

šis kapitalas siejamas ir su darbuotojo suvokimu apie procesus bei sistemas, vykstančius organizacijoje (Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt et al., 2004).

Šių trijų kapitalų plėtojimas organizacijoje yra svarbus siekiant plėsti supratimą apie organizacijos lygmeniu vykstančius procesus, ieškant būdų pagerinti ar inovatyvių sprendimų plėtojant ir vystant produktus, kaupiant žinias, kurios gali būti panaudotos tiek mokant naujus darbuotojus, tiek atnaujinant esamų žinias ar juos perkvalifikuojant. Intelektinio kapitalo formavimas ir plėtojimas prisidėtų prie strateginio valdymo organizaciniu lygmeniu, padidintų pranašumą tarp konkurentų, gerintų veiklos rezultatus (Fu et al., 2017) ir kurtų vertę organizaciniu lygmeniu mažinant sąnaudas, gerinant veiklų rezultatus ir santykius su klientais ir tarp darbuotojų (Youndt & Snell, 2004).

Žmogiškasis kapitalas organizacijoje yra vienas svarbiausių komponentų siekiant pranašumo rinkoje. Individualiajame lygmenyje tai yra darbuotojų gebėjimai, žinios, kuriomis pasireiškia kompetenciniai gebėjimai atlikti darbą ar suteikti paslaugą (Campbell et al., 2017; Youndt & Snell, 2004). Augančios darbuotojų kompetencijos ar atrinkti kompetentingi darbuotojai leis efektyviai atlikti darbinės užduotis ir įgyvendinti organizacijos iškeltus tikslus. Šio kapitalo vystymas yra svarbus siekiant produktyvumo, asmeninio ir organizacinio augimo bei suteikti darbuotojams gebėjimus atlikti darbinės užduotis (Nouri et al., 2019).

Priemonės, orientuotos į socialinį kapitalą, yra orientuotos į organizacijos klimato, darbinio santykių palaikymą, konfliktų valdymą, kultūros, vidinės etikos priežiūrą (Mostafa & Bottomley, 2020; Singh et al., 2021) ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje (Singh et al., 2021). Socialinis kapitalas organizacijoje yra svarbus užtikrinant darbuotojams lygias galimybes ir tinkamas socialines bei psichologines sąlygas. Tyrimai, susiję su ŽIV ir veiklų efektyvumu, rodo, kad darbuotojai tapo kur kas svarbesni. Dėl to veiklų efektyvumas tapo geriau apibrėžtas tyrinėjant darbuotojų požiūrį, elgesį ir gebėjimus darbo aplinkoje (Guest, 2017b). Socialinio kapitalo valdymo priemonės turi teigiamų rezultatų skatinant geresnį darbuotojų elgesį ir požiūrį (Giancaspro et al., 2022), todėl geresnio klimato sudarymas organizacijoje turės atitinkamai gerus rezultatus siekiant darbinės veiklos efektyvumo. Nemažai tyrėjų tiria ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo ir darbo rezultatų (Truss et al., 2013) bei tarp gerovės (angl. *well-being*) ir darbo rezultatų (Edgar et al., 2015; Gruman & Choi, 2020; Walsh & Arnold, 2020).

Organizacinis kapitalas yra svarbus kaupiant organizacijoje žinias, laikantis tvarkų, kultūros ir kitų struktūrų. Šis kapitalas dar gali būti apibūdinamas kaip struktūrinis organizacijos kapitalas (angl. *structural capital*) ir, skirtingai nuo žmogiškojo kapitalo, tai yra organizacijos sukaupta strategiškai ir struktūriškai svarbi informacija (Youndt et al., 2004). Vertinant individualiuoju lygmeniu, šis kapitalas

yra svarbus struktūrinis veiksnys, kuriuo palaikomi žmogiškojo ir socialinio kapitalo aspektai – periodiniai mokymai, nustatytos tvarkos, darbo grupių sudarymai. Organizacinio kapitalo plėtojimas yra svarbus siekiant efektyvaus planavimo ir strateginio pranašumo, kas pasireiškia per žmogiškojo kapitalo pagalbą (Yang & Lin, 2009).

Žmogiškasis, socialinis ir organizacinis kapitalas apskritai yra intelektinis darbuotojų kapitalas. Intelektinis darbuotojų kapitalas šiame darbe yra traktuojamas individualiuoju lygmeniu, kur darbuotojas (arba individas) matomas kaip žinių, gebėjimų visuma, socialiai veikiantis ar yra veikiamas kitų individų su atitinkamu lygiu galimybių pasiekti organizacijos išteklius bei žinias. Pastebimas ryšys su AMO teorinio modelio taikomomis priemonėmis, kur darbuotojas, veikiamas gebėjimų, motyvacijos ar galimybių valdymo priemonių, atitinkamai veiktų organizacijos intelektinį darbuotojų kapitalą. Ryšys aptinkamas ir kitų tyrėjų, tokių kaip Huselid (1995), Jiang et al. (2014) ir Fu et al. (2017) darbuose, kurių atlikti tyrimai gerina mūsų supratimą apie ŽIV priemonių įtaką darbuotojų darbo rezultatams.

Apibendrinant – intelektinis darbuotojų kapitalas yra svarbus veiksnys individualiame ir organizaciniame lygmenyje. Ugdomos, kaupiamos ir panaudojamos žinios lemia geresnes darbuotojų kompetencijas, o to pasėkoje tobulėja darbiniai procesai, organizaciniu lygiu, ir veiklų rezultatai individualiu lygiu.

1.3. Darbuotojų veiklų atlikimas

Veiklų atlikimas apibūdinamas kaip apibrėžtų darbų su aiškiais rezultatais atlikimas organizacijoje (Ismail & Rosdi, 2022). Šiai sričiai įtakos gali turėti daug skirtingų veiksnių, tačiau išskiriamos kelios svarbiausios – sudarytos sąlygos darbuotojui darbe ir pačio darbuotojo indėlis, elgesys bei emocinė, psichologinė būseną. Kitaip tariant darbų atlikimas gali būti veikiamas tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių – priklausančių ir nepriklausančių nuo individo (Parent-Lamarque et al., 2022; Pradhan & Jena, 2017; Ramos-Villagrasa et al., 2019). Darbuotojų veiklų atlikimas yra tarpinis veiksnys, kuris svarbus prieš vertinant galutinius darbuotojų darbo rezultatus. Atitinkamai tai tampa dar svarbiau ŽIV srityje, kur darbuotojų valdymas siekti geresnių rezultatų yra vienas iš svarbiausių darbų. Sudarant sąlygas darbuotojams, motyvuojant juos ar kitaip įsitraukiant į darbų atlikimą vienokia ar kitokia forma yra daromas poveikis atliekant veiklas. Koopmans (2014) atlikti tyrimai plačiai nagrinėja veiklų atlikimą. Autorė savo darbuose veiklų atlikimą išskiria į keturias dimensijas:

- **Veiklų atlikimą** (angl. *task performance*) – pasireiškiantį per tokius veiksnius kaip: atliktų užduočių kiekis, darbo kokybė, darbo įgūdžiai, žinios, polinkis domėtis ir atnaujinti darbinės žinias,

dirbti tiksliai, planavimas, organizavimas, administravimas, sprendimų priėmimas, stebėjimas ir kontrolė.

- **Kontekstinį atlikimą** (angl. *contextual performance*) – darbuotojo papildomų užduočių atlikimą, pastangas, entuziazmą, atkaklumą, motyvaciją, ryžtą, rodomą aktyvumą, kūrybiškumą, bendradarbiavimą, efektyvią komunikaciją, atsidavimą organizacijai.
- **Adaptvų atlikimą** (angl. *adaptive performance*) – darbuotojų naujų ir inovatyvių idėjų generavimą, rodomą lankstumą planuojant ir įgyvendinant tikslus, mokymąsi naudoti ir pritaikyti naujas technologijas ar kitas inovacijas, atvirumą naujoms idėjoms, supratingumą, atitinkamą ir lankstų elgesį.
- **Kontraproduktyvų atlikimą** (angl. *counterproductive performance*) – rodomą darbuotojų elgesį po atliktų užduočių, piktnaudžiavimą pertraukomis ir poilsio laiku, priekaištavimą, neteisingą ar blogą užduočių atlikimą, piktžodžiavimą ir gandų, apkalbų skleidimą, saugumo reikalavimų nesilaikymą, piktnaudžiavimą privilegijomis, rodoma agresija, vagystėmis (Koopmans, 2014).

Veiklų atlikimo svarba yra suvokiama plačiai ir tokios sritys kaip vadyba, organizacinė ir darbo psichologija aktyviai nagrinėja šią temą (Koopmans, 2014). Pastebima, kad darbuotojų patirtys, ypač pozityvios, yra svarbūs veiksniai siekiant produktyvumo ir geresnių veiklų rezultatų (Prathiba, 2023). Kitos psichologinės būsenos, ypač tokios kaip saviveiksmingumas, irgi yra svarbios siekiant efektyviai atlikti darbus (Mulyanti et al., 2023). Todėl darbuotojų gerovė ir vidiniai, psichologiniai veiksniai yra svarbūs lygiai kaip ir išoriniai veiksniai, tokie kaip: organizacijos klimatas, sąlygos (Giancaspro et al., 2023), kuriais rūpinasi vadovai bei pati organizacija. Negana to, darbuotojų kompetencijų ugdymas yra reikalingas norint siekti geresnių veiklų rezultatų ir į tai reikėtų atsižvelgti tiek naudojant nutaikytą įdarbinimą, tiek tobulinant esamus organizacijos darbuotojus (Ismail & Rosdi, 2022).

Su veiklų atlikimu yra išskiriama problema, kad ne visada pavyksta ar nėra tiksliai apibrėžtų būdų, tiksliai, vertinančių veiklų atlikimą ir kokią įtaką tai daro galutiniams darbo rezultatams (Abbasi et al., 2022; Sandall & Mourão, 2023). To pasėkoje yra žiūrima plačiau ir vertinamos ŽIV praktikos, kurios gali daryti įtaką tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai darbuotojų veiklų atlikimui (Chang & Chen, 2011).

1.4. Darbuotojų darbo rezultatai

Darbuotojų darbo rezultatai yra vertinami skirtingais matais: sukauptais žmogiškojo kapitalo duomenimis (išsilavinimas, kompetencijos, kaita ir kiti rodikliai) ar faktiškais darbų rezultatais (veiklų vertinimo sistemomis, atliktų užduočių skaičiumi, kokybe) (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Rezultatai gali pasireikšti kaip požiūris į organizaciją (įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, ketinimas išeiti) ir kaip

elgesio forma (pastangos, motyvacija, kooperatyvumas, organizacinis elgesys arba pilietiškumas) (Prathiba, 2023). Darbo rezultatai yra individualiame lygyje įvertinami rezultatai, o organizaciniame lygyje tai yra operaciniai veiklos rezultatai ar operacinis efektyvumas (angl. *operational effectiveness*) (Tegethoff et al., 2023). Priemonės rezultatams vertinti gali būti taikomos pavienės, bet gali ir papildyti viena kitą. Organizacija turi aiškiai apibrėžti siekiamus rezultatus, kas strateginėje perspektyvoje leistų turėti planą ir tam tikrus siektinus tikslus. Todėl yra pabrėžiama, kad strateginio planavimo fazėje yra išties svarbu sudaryti aiškius planus ir tikslus, kas leistų tiksliau nustatyti pageidaujamus rodiklius vertinant darbinės veiklas ir darbo rezultatus (Edgar et al., 2015; Farndale & Kelliher, 2013).

Darbuotojų darbo rezultatų vertinimas turėtų pasireikšti pasitelkiant užsibrėžtus operacinius veiklos rezultatus, tokius kaip – produkto ar paslaugos atlikimo laikas, kokybė, greitis, išteklių sunaudojimas, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo lygis. Efektyvumo ir produktyvumo lygiai yra naudingi, jeigu norima vertinimą išplėsti ir padaryti tikslesnį, išsamesnį. Kiti rodikliai, tokie kaip: pardavimų skaičius, užimama rinkos dalis, atsiperkamumas, yra geriau matomi organizaciniame lygmenyje negu individualiajame. ŽIV rezultatai, tokie kaip darbuotojų kaita, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas, organizacinis pilietiškumas, inovatyvus elgesys ir kitos (Marin-Garcia & Tomas, 2016), yra taip pat validūs ir informatyvūs, tačiau išeina už šio darbo ribų. Šiame darbe orientuojamasi daugiau į individualų lygmenį ir operatyvius darbuotojų rezultatus.

Žvelgdami per skirtingų autorių aprašytas darbo rezultatų skaičiavimo, vertinimo sistemas, pateiktas Marin-Garcia ir Tomas (2016) ir kitų autorių galime išskirti penkias pagrindines operatyvių rezultatų vertinimų kriterijus, kurie būtų labiau pritaikyti matuoti darbuotojų darbo rezultatams individualiajame lygmenyje ir būtų pritaikyti platesniame spektre organizacijų:

- **Savalaikiškumas** – ar darbuotojas produktą sukuria, paslaugą suteikia laiku. Vertinamas veiklos atlikimas ir pasiektas rezultatas lyginant su planuotu rezultatu ir kada rezultatas buvo pasiektas. Iš dalies tai gali būti susiję su kokybe, kur ši koncepcija būtų siejama su paslaugų metodais, tokiais kaip: atsakymo klientui pateikimo, paslaugos suteikimo ar produkto sukūrimo laikas (Tegethoff et al., 2023). Vertinimas galėtų pasireikšti matais, procentais, laiku, darbuotojo savirefleksiniu ar vadovo vertinimu.
- **Kokybė** (angl. *product/service quality*) – kokia yra darbuotojo darbo ar paslaugos kokybė. Tai galėtų būti vertinama savirefleksiniu būdu, stebėjimu iš šalies, kliento atsiliepimu, tiesioginio vadovo įvertinimu. Vertinimas galėtų pasireikšti matais, procentais ar laiku (siejant su kitais vertinimais) (Takeuchi, 2009; Tegethoff et al., 2023; Yavas et al., 2004).

- **Greitis** (angl. *speed*) – kaip greitai darbuotojas sukuria galutinį produktą ar suteikia paslaugą klientui. Kartu su savalaikiškumu tai galėtų būti apibrėžiama kaip „lankstumas“ ir šios koncepcijos dalis (angl. *agility*) (Tegethoff et al., 2023). Dažniausiai tai būtų matuojama sekundėmis ar tam tikrais atvejais savirefleksiniu būdu ar vertinama vadovo, kliento.
- **Išteklių sunaudojimas** (angl. *cost effectiveness* arba *resource management*) – kiek darbuotojui reikia sunaudoti išteklių siekiant sukurti produktą ar suteikti paslaugą. Vertinimas gali būti atliekamas tiek organizaciniu (Tegethoff et al., 2023), tiek individualiuoju lygmeniu. Tai galėtų būti matuojama matais, procentais, vertinama ir paties darbuotojo, ir vadovo.
- **Tikslų įgyvendinimas** – kiek ir kaip darbuotojui pavyksta pasiekti galutinius darbo rezultatus. Tai dar galėtų būti apibrėžta kaip sukurto produkto ar paslaugos „patikimumas“ (angl. *reliability*). Čia svarbu sukurto produkto veikimas laike, klientų atsiliepimai ir kaip produktas ar paslauga veikia (Tegethoff et al., 2023). Vertinimas pasiekiamas vadovui įvertinus darbuotojo rezultatą, savirefleksiniu būdu, pamatuojamas matais, laike.

Operatyvūs darbo rezultatai, kaip jau buvo minėta, gali būti vertinami tiek organizaciniu, tiek individualiuoju lygmeniu. Tiksliausia būtų vertinti individualiuoju lygmeniu, nes tai pateikia tikslesnes įžvalgas ir aiškias problemas, kurias reikia spręsti ar kitaip paveikti. Organizaciniu lygmeniu minėti vertinimai gali būti apibrėžti ir kaip operacinis efektyvumas (angl. *operational effectiveness*), kuris yra naudingas strateginiu lygmeniu siekiant optimizuoti veiklas pranašumui siekti (Ma et al., 2020; Tegethoff et al., 2023).

Apibendrinant darbuotojų darbo rezultatai yra vertinami priklausomai nuo to, ką organizacija nori analizuoti ir vertinti. Atitinkamai pagal taikomą vadybos praktiką reikėtų nusistatyti, kokie duomenys turėtų būti renkami darbuotojų rezultatams vertinti. Apibendrinami galime teigti, kad priemonių panaudojimas nustato, kas tiksliai bus veikama, ko tiksliai tuo sieksime, tad belieka tik viena – stebėti rezultatus, juos surinkti, analizuoti, palyginti ir įvertinti. O organizacija turi apsibrėžti ir priimti strateginius sprendimus, susijusius su priemonių plėtra ir darbuotojų darbo rezultatų vertinimais.

1.5. Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant individualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui

Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių įtaka darbuotojų darbo rezultatams pasiekiami per apibrėžtų priemonių, siejamų su AMO teoriniu modeliu, taikymą gerinant darbuotojo darbinis gebėjimus, taikant motyvavimo metodus ir sukuriant galimybes įgyvendinti pateiktas užduotis.

Priemonių poveikis hipotetiškai pasireiškų tiesiogiai, bet kartu ir per intelektinį darbuotojų kapitalą ir užduočių atlikimą, kas lemtų geresnius darbuotojų darbo rezultatus.

Priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams yra įvardijama skirtingai. Anot Fu, Lepak, Han, et. al (2012), tyrėjai, kalbėdami apie įtaką veiklos rezultatams, išsiskiria į dvi grupes: pirmieji teigia, kad žmogiškųjų išteklių praktikos, darydamos įtaką darbuotojų darbo funkcijoms ir elgesiui, atitinkamai veikia ir darbo rezultatus. Jei darbuotojo elgesys siejasi su organizacijos tikslais – veiklos rezultatai gerės. Antrieji teigia, kad žmogiškasis kapitalas ir ištekliai yra centras. Įtaka pasireiškia per turimas kompetencijas ir būdus, kaip šios yra išugdomos, įgyjamos. Autoriai taip pat teigia, kad abi perspektyvos yra tinkamos, ir pateikia platesnį priemonių ryšį su veiklos rezultatais (Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). Mes sutinkame su šia nuomone, nes priemonių taikymas turi veikti darbuotojus, naudoti tinkamus organizacijos išteklius, kad poveikis būtų matomas ilgalaikėje perspektyvoje – ateityje. Toks panaudojimas prisideda prie ŽIV praktikų taikymo siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos, kaip išteklius, tobulinti, kad tobulėtų organizacijos veikla. Taikomas AMO teorinis modelis tiksliai apibūdina ryšius ir priemonių taikymo tikslus, tačiau įtaką, daromą darbuotojų darbo rezultatams, yra sunku patvirtinti. Taip yra dėl darbuotojų skirtumų (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Svarbu ir tai, kad taikomos priemonės darbuotojų būtų vertinamos kaip naudingos ir prasmingos siekiant kuo įmanoma tikslesnių rezultatų (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Vadybos priemonių taikymas dažniausiai reiškiasi daugiau negu vienoje srityje – taikydami priemones ugdyti darbuotojų kompetencijas, įgūdžius, mes tolygiai galime ugdyti ir jų motyvaciją, įsitraukimą ar net sukurti galimybes kilti karjeros laiptais; motyvuodami darbuotojus skatinsime įsitraukti į darbą ar net išugdysime polinkį tobulėti ir mokytis. AMO teorijos taikymas siejasi su aukštų veiklos rezultatų sistema (angl. *High Performance Work System*, arba *HPWS*), kuri priklauso žmogiškųjų išteklių valdymo sričiai. Kitaip tariant, priemonių taikymas susipina su skirtingomis darbuotojų valdymo sritimis, ir tikslingai taikant priemones galima ne tik padėti darbuotojui tobulėti, atrinkti tinkamiausius darbuotojus, bet ir galiausiai pasiekti tai, kad ugdomas ir tinkamai atrinktas darbuotojas galėtų rodyti kaip įmanoma geresnius darbo rezultatus (Fu et al., 2017; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012). Tuo remiantis iškelta tokia hipotezė:

H₁: Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams;

Vadybos priemonių taikymas yra svarbus ne tik siekiant geresnių darbuotojų darbo rezultatų, bet ir tam, kad darbuotojai galėtų įgyvendinti savo tikslus organizacijoje – saviugdos, karjeros siekio ar socialinių poreikių patenkinimo (Firouzbakht et al., 2018; Fu et al., 2017). Priemonės, kurios prisideda prie techninių darbuotojų kapitalo vystymo, leidžia sukurti aplinką, organizacinį klimatą, kuriame darbuotojai bus labiau įsitraukę į darbą bei norės įgyti naujų žinių, o tai ne tik leis techniškai geriau atlikti užduotis (Kianto et al., 2017), bet ir motyvuos, kas rodytų geresnį veiklų atlikimą, kontekstinį atlikimą, žemesnį kontraproduktyvų elgesį (Koopmans et al., 2012) ir geresnius galutinius, baigtinius, darbo rezultatus (Youndt et al., 2004; Youndt & Snell, 2004). Tuo remdamiesi mes keliamo ir siūlome nagrinėti tokias hipotezes:

H₂: Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką intelektiniam darbuotojo kapitalui;

H₅: Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojo veiklų atlikimui (H₅), užduočių atlikimui (H_{5.1}), kontekstiniam atlikimui (H_{5.2}) ir tiesioginę neigiamą įtaką kontraproduktyviam elgesiui (H_{5.3});

Vystomas intelektinis darbuotojų kapitalas, susidedantis iš žmogiškojo (angl. *human capital*), socialinio (angl. *social capital*) ir organizacinio (angl. *organizational capital*) kapitalų, leidžia spręsti apie kylančius darbuotojų gebėjimus, kompetencijas, o tai leidžia teigti, kad kyla ir darbuotojų darbo rezultatai. Svarbu yra ne tik ugdyti darbuotojus, bet ir sudaryti sąlygas įgyvendinti gebėjimus. Sąlyginai kylančios kompetencijos, gerėjančios sąlygos ir motyvuoti darbuotojai geba demonstruoti geresnius veiklų rezultatus (Koopmans, 2014; Koopmans et al., 2012), kas gerina darbo rezultatus (Fu et al., 2017; Gardner et al., 2001; Lepak & Snell, 2002; Youndt & Snell, 2004). Tuo remdamiesi, mes keliamo ir siūlome nagrinėti tokias hipotezes:

H₃: Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojo veiklų atlikimui (H₃) užduočių atlikimui (H_{3.1}), kontekstiniam atlikimui (H_{3.2}) ir tiesioginę neigiamą įtaką kontraproduktyviam elgesiui (H_{3.3});

H₆: Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams;

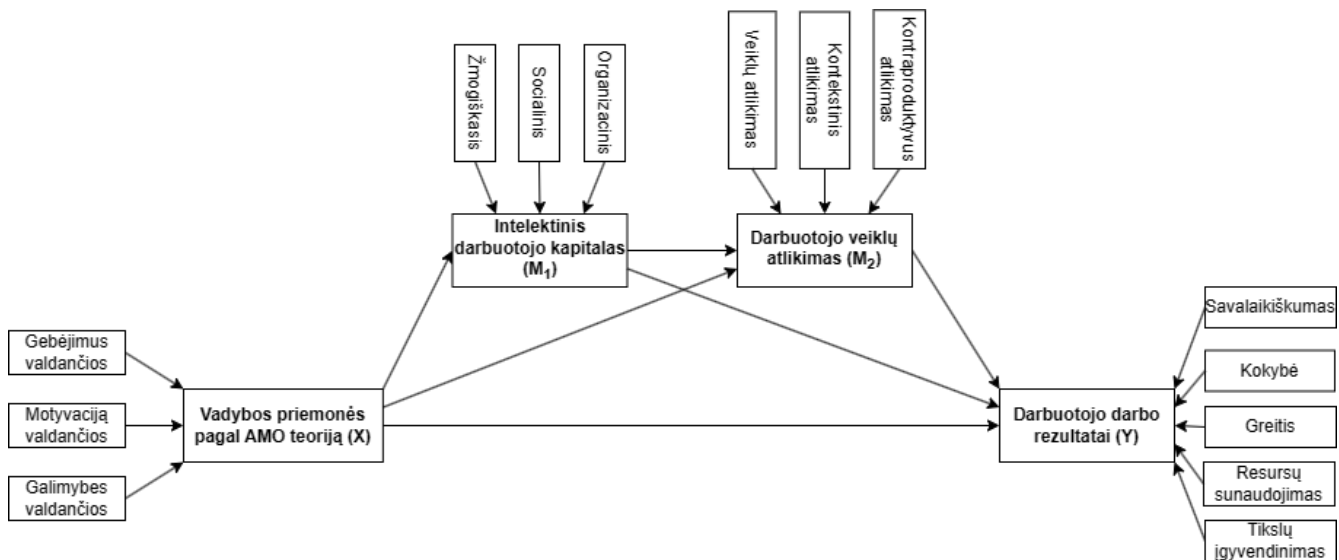
Veiklų atlikimas yra svarbus sąlyginis veiksnys, leidžiantis geriau spręsti apie galutinio rezultato atlikimo procesą ir kaip galutinis produktas ar paslauga buvo paleista į rinką ar pristatyta klientui. Veiklų vertinimas yra atliekamas per kelias skirtingas dimensijas, tokias kaip: veiklų atlikimą (angl. *task performance*), adaptyvų atlikimą (angl. *adaptive performance*), kontekstinį atlikimą (angl. *contextual performance*) ir kontraproduktyvų darbinį elgesį (angl. *counterproductive work behaviour*) (Koopmans, 2014). Vadybos priemonių taikymas vienokiu ar kitokiu būdu veikia darbuotojų užduočių atlikimą, kontekstinį atlikimą ir mažina kontraproduktyvaus elgesio apraiškas per tokius veiksmus kaip selektyvus darbuotojų atrinkimas, darbuotojų ugdymas, intervencijos, vertinimas ir kiti veiksmai (Abbasi et al., 2022). Intelektinis darbuotojų kapitalas ir jo ugdymas suteikia darbuotojams sąlygas ir kompetencijas kuo geriau atlikti užduotis (Barrena-Martinez et al., 2019), kurios lemia geresnius darbuotojų rezultatus (Koopmans, 2014). Tuo remdamiesi, keliame tokią hipotezę:

H₄: Darbuotojo veiklų atlikimas (H₄), užduočių atlikimas (H_{4.1}), kontekstinis atlikimas (H_{4.2}) daro tiesioginę teigiamą įtaką, o kontraproduktyvus elgesys (H_{4.3}) daro tiesioginę neigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams;

Po atliktos mokslinės literatūros analizės ir įvertinę medžiagą, susijusią su plėtojama tema ir siejamomis koncepcijomis, mes siūlome nagrinėti tokį detalizuotą koncepcinį tyrimo modelį, kuris atspindi mūsų darbo temos tiriamą problemą. Modelis pristatomas pirmajame paveiksle.

1 paveikslas

Detalizuotas konceptualios vadybos priemonių, paremtų AMO teoriniu modeliu, įtakos darbuotojų darbo rezultatams schema individualiuoju lygmeniu



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atlikta literatūros analize

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELEKTINIAM DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir modelis

Tyrimo tikslas

Nustatyti žmoniškųjų išteklių vadybos priemonių (pagal $AMO = P$ teorinį modelį) taikymo (X) įtaką darbuotojų darbo rezultatams (Y) medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui (M_1) bei veiklų atlikimui (M_2).

Tyrimo uždaviniai

1. Numatyti hipotetinius ryšius tarp vadybos priemonių, darbuotojo darbo rezultatų, intelektinio darbuotojų kapitalo ir darbuotojų veiklų atlikimo.
2. Sumodeliuoti vadybos priemonių, darbuotojo darbo rezultatų, intelektinio darbuotojų kapitalo ir veiklų atlikimo kintamuosius viename modelyje.
3. Surinkus empirinius duomenis identifikuoti žmoniškųjų išteklių vadybos priemonių taikymą, intelektinio darbuotojų kapitalo bei veiklų atlikimo vertinimą ir darbuotojų darbo rezultatų reikšmę.

Tyrimo hipotezės

Literatūros analizės metu buvo suformuota 15 hipotezių, kurias tyrimo metu bus siekiam patikrinti. Hipotezes pateiktos pirmojoje lentelėje.

1 lentelė

Vadybos priemonių (pagal AMO teoriją) taikymas ir vertinimas

Hipotezės
<i>H₁: Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams;</i>
<i>H₂: Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką intelektiniam darbuotojo kapitalui;</i>

H_3 : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro **tiesioginę teigiamą** įtaką darbuotojo veiklų atlikimui (H_3) užduočių atlikimui ($H_{3.1}$), kontekstiniam atlikimui ($H_{3.2}$) ir **tiesioginę neigiamą** įtaką kontraproduktyviam elgesiui ($H_{3.3}$);

H_4 : Darbuotojo veiklų atlikimas (H_4), užduočių atlikimas ($H_{4.1}$), kontekstinis atlikimas ($H_{4.2}$) daro **tiesioginę teigiamą** įtaką, o kontraproduktyvus elgesys ($H_{4.3}$) daro **tiesioginę neigiamą** įtaką darbuotojo darbo rezultatams;

H_5 : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro **tiesioginę teigiamą** įtaką darbuotojo veiklų atlikimui (H_5), užduočių atlikimui ($H_{5.1}$), kontekstiniam atlikimui ($H_{5.2}$) ir **tiesioginę neigiamą** įtaką kontraproduktyviam elgesiui ($H_{5.3}$);

H_6 : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro **tiesioginę ir teigiamą** įtaką darbuotojo darbo rezultatams;

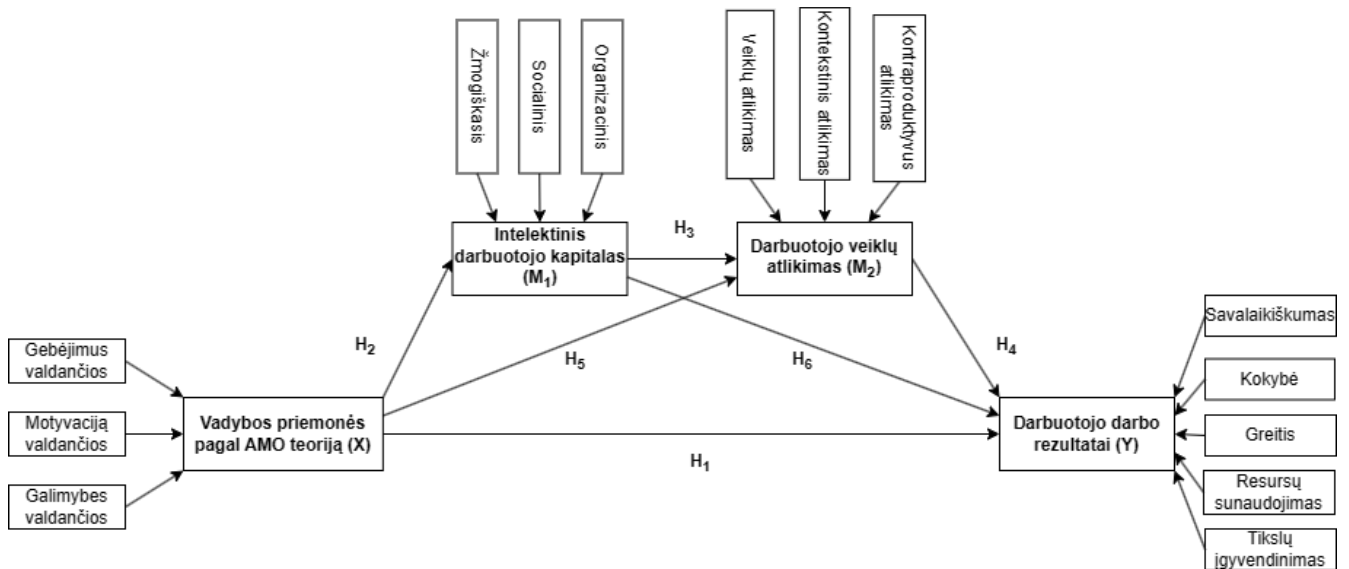
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo modelis

Remiantis literatūros analize ir tyrėjų atliktais tyrimais buvo suformuotas tyrimo modelis, kuris pateikiamas antrajame paveiksle. Šis koncepcinis modelis bus naudojamas tyrime. Pagal jį buvo suformuota anketinė apklausa, kuri bus aptariama plačiau kitose dalyse.

2 paveikslas

Vadybos priemonių taikymo įtakos darbuotojo darbo rezultatams medijuojant intelektiniam kapitalui ir veiklų atlikimui koncepcinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.2. Tiriamoji visuma, imties sudarymo strategija, dydis, respondentų atranka

Tiriamoji visuma

Tikslinė tiriamoji visuma yra darbuotojai bei vadovai vidutinių ir didelių organizacijų, viešojo ir privataus sektoriaus. Vadovų ir darbuotojų atsakymai leis geriau palyginti ir įvertinti skirtumus tarp požiūriu, jei tokių būtų. Tyrimas orientuotas į Lietuvos rinką nepriklausomai nuo verslo srities, nes klausimai atrinkti taip, kad į juos galėtų atsakyti nekomercinių įstaigų, tokių kaip valstybinių, biudžetinių ir komercinių, bei pelno siekiančių įstaigų darbuotojai. Respondentai yra pavaldiniai ir vadovai, jie atskiriami prie demografinių klausimų – prie klausimo „Ar esate vadovaujančioje pozicijoje?“ pažymint atsakymą „Taip“ arba „Ne“. Taip siekiama respondentus atskirti į skirtingas kategorijas ir rezultatus analizuoti per papildomą prizmę – kaip vadovai vertina naudojamas priemones ir jų efektyvumą ir kaip darbuotojo atrodo, kaip ir kokios priemonės yra taikomos organizacijoje ir kokią įtaką šios turi jų darbo rezultatams. Tai leis geriau atskirti dvi nagrinėjamas dimensijas: vadovų požiūrį į taikomas priemones ir rezultatus ir darbuotojų požiūrį į taikomų priemonių efektyvumą, įtaką darbui ir siekiant rezultatų.

Imties sudarymas

Imtis pasirinkta sudaryti netikimybinu, savanoriško, respondentų, pasirinkimo ir sniego gniūžtės būdu. Pasirinkimas grindžiamas tuo, kad bendrą populiaciją, kurią reprezentuotų tyrimo rezultatai išrinkti yra sunku – įmonės skirtingos ir veikia skirtingai, kas vienoje tinka, kitoje – visiškai nepriimtina. Todėl renkamosi netikimybinė, heterogeninė, imties sudarymo strategija.

Imties dydis

Tiriamoji imtis apibendrinama tiriamajam modeliui, nesiremiamu dydžiu, o remiamasi reikalavimais statistinei analizei. Apklausiai pasirinktos įstaigos, kurios turi ŽIV padalinius ir yra bent jau vidutinio dydžio, kur vadybos priemonių taikymas pasireikštų ir būtų labiau matomas didesniame darbuotojų kontekste. Šio darbo atveju yra pateikiama atvira apklausa nepriklausomai, kokiai organizacijai respondentas priklauso, ir siekiama, kad atsakytų kuo didesnis skaičius respondentų. Minimali imtis – 200 respondentų, kad būtų galima atlikti surinktų duomenų faktorinę analizę. Fu et al. (2017) atlikti tyrimai skirtingais metais surinko panašų kiekį respondentų – apie 196. Huselid (1995) atlikti tyrimai buvo platesnio masto ir respondentų skaičius siekė 968. Koopmans (2012) tyrimas siekė 695 respondentus. Pabrėžtina, kad minėti tyrėjai orientavosi apklausti ekspertus, vidurinės ir aukštesnės grandies vadovus. Planuotas tyrimas skirsis tuo, kad į apklausą bus įtraukiami ne tik vadovai, bet ir

pavaldiniai. Todėl planuojama, socialinio tyrimo, imtis turėtų svyruoti nuo 200 iki 400 respondentų. Galutinis surinktas respondentų skaičius yra 263. Surinktas skaičius tinka atlikti faktorinę analizę ir duomenų analizę.

2.3. Tyrimo metodas, instrumentas ir organizavimas

Tyrimo metodas ir instrumentas

Siekiant ištirti vadybos priemonių įtaką darbuotojų darbo rezultatams ir techniniam darbuotojų kapitalui buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo metodika. Pasirinkimas grindžiamas keliais aspektais: 1) šis tyrimo būdas leidžia aiškiai apibrėžti tyrimo vertinimo kriterijus (didžioji dalis teiginių yra pamatuojami Likerto skalėje, rangais) ir 2) panašaus pobūdžio kitų autorių tyrimai, siejami panašia tematika, taip pat buvo vykdomi pasinaudojant kiekybine metodika. Likerto skalės taikymas yra pritaikytas ir sulygtintas pagal Fu et al. (2017) atliktą klausimyną ir tyrimą, kur taikyta 7 balų Likerto skalė. Grindžiama tuo, kad Fu (2017) atlikti tyrimai buvo konstruktyvūs ir reikšmingi. Kadangi tiksliai apibrėžti analizuojami kintamieji – kiekybinis tyrimas tiksliausiai galės pagrįsti ar paneigti iškeltas hipotezes. Duomenų rinkimas vyks per internetinę apklausą – klausimyno užpildymą. Apklausiai atlikti buvo naudota „apklausa.lt“ platforma, kur galima pasiekti šia nuoroda: <https://apklausa.lt/f/ax3pu6z.fullpage>. Anketa paskelbta 2023 metų rugsėjo mėnesį ir buvo aktyvi iki lapkričio mėnesio. Siekiant įvykdyti tyrimą, buvo sudarytas klausimynas, kurį respondentai savarankiškai užpildė. Toks laikotarpis pasirinktas todėl, kad šiuo metu didesnė dalis darbuotojų yra grįžę iš atostogų ir yra darbo aplinkoje. Apklaustos pildymas užtruko nuo 5 iki 12 minučių.

Anketa buvo sudaryta iš įvadinės dalies, keturių, duomenų surinkimo, dalių ir baigiamosios. Įvadinėje dalyje respondentai buvo supažindinti su duomenų rinkimo tikslu, akcentuotas konfidencialumas ir padėkota už dalyvavimą tyrime.

Pirmoje duomenų surinkimo dalyje pateikti klausimai, susiję su vadybos priemonių taikymu, kur priemonės yra įvardintos pagal AMO teoriją – gebėjimų, motyvacijos ir galimybių suteikimo priemonės. Siekiant nustatyti, kaip respondentas vertina taikomas vadybos priemones, klausimai buvo adaptuoti pagal Huselid (1995) atliktą tyrimą, kuriuo ligi šiol remiasi didelė tyrėjų dalis. Naujesnis tyrimas buvo atliktas Fu et al. (2017), kur didžioji dalis klausimų buvo sudaryta iš Huselid (1995) tyrimo. Klausimais remiamasi ir šiame darbe jie buvo adaptuoti asmeniniam teiginių įvertinimui. Vienas klausimyno klausimas „*For the five positions that your firm hires most frequently. how many qualified applicants do*

you have per position (on average)?“ buvo atmestas, remiantis žemu faktoriniu įvertinimu ir tuo, kad klausimas nepateikia reikšmingų rezultatų. Klausimynas buvo sudarytas iš dviejų dalių: darbuotojų įgūdžių ir organizacinės struktūros (*Cronbach's alpha = 0,67*) ir darbuotojų motyvacijos (*Cronbach's alpha = 0,66*). Šiame darbe klausimai yra perdėlioti, kad atitiktų AMO teorinį modelį. Vertinimas taip pat pritaikytas naudoti Likerto 7 balų skalę, kur respondentai nurodys, ar sutinka, ar nesutinka su pateiktais teiginiais. Ši dalis išsamiai pateikta antroje lentelėje.

2 lentelė

Vadybos priemonių (pagal AMO teoriją) taikymas ir vertinimas

Kintamųjų grupė	Kintamasis	Kintamojo teiginys	Vertinimo skalė
Vadybos priemonės (pagal AMO teoriją)	Gebėjimų (angl. <i>Ability</i>) valdymo priemonės	GV1: Mano darbinė padėtis yra tiksliai aprašyta (reikalingos žinios, gebėjimai) ir aiškūs visi siektini tikslai, rezultatai (Q2 Huselid) GV2: Mano darbinėje organizacijoje naudojama vidinė atranka į aukštesnes pozicijas (Q3 Huselid) GV3: Mano darbiniai įgūdžiai organizacijos ugdomi bent kartą per metus (Q7 Huselid) GV4: Aš turėjau atlikti įdarbinimo testą ar įgūdžių testą įsidarbinant (Q9 Huselid)	Likerto skalė (nuo 1 iki 7): 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Daugiau nesutinku nei sutinku 4 – Nei sutinku nei nesutinku 5 – Daugiau sutinku nei nesutinku
	Motyvacijos (angl. <i>Motivation</i>) valdymo priemonės	MV1: Man kompensuojama už papildomas pastangas ir atliktą darbą po atlikto formalaus vertinimo (Q10 Huselid) MV2: Man pateikiamas individualus vertinimas (Q11 Huselid) MV3: Aš būsiu paaukštintas pareigomis atsižvelgiant į darbinius nuopelnus ir gerus vertinimo rezultatus (Q12 Huselid) MV4: Aš būsiu paaukštintas pareigomis, kai sukaupsiu reikalingą darbo stažą ir turėsiu pakankamai darbinių nuopelnų (Q12 Huselid)	6 – Sutinku 7 – Visiškai sutinku
	Galimybių (angl. <i>Opportunity to perform</i>) valdymo priemonės	GA1: Aš esu įtrauktas į informacijos dalijimosi kanalą (naujienlaiškiai, susirašinėjimo grupės) (Q1 Huselid)	

		GA2: Aš reguliariai pildau požiūrio tyrimus organizacijoje (Q4 Huselid) GA3: Aš turiu galimybę dalyvauti kokybės užtikrinimo programose ir kitose darbinėse grupėse (Q5 Huselid) GA4: Aš turiu prieigą prie organizacijos skatinimo, pelno dalijimosi ir kito pobūdžio planų (dalyvauju juos įgyvendinant) (Q6 Huselid) GA5: Aš turiu galimybę ir prieigą pateikti skundą ar išsakyti nepasitenkinimą (Q8 Huselid)	
--	--	---	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Huselid (1995) atliktu klausimynu.

Antroji anketos dalis yra skirta intelektiniam darbuotojų kapitalui ir respondentų vertinimui, siejamam su šiais kintamaisiais. Intelektinis darbuotojo kapitalas yra kelių skirtingų kapitalų visuma – žmogiškojo, socialinio ir organizacinio. Žmogiškasis kapitalas yra apibūdinamas darbinėmis kompetencijomis, įgūdžiais ir gebėjimais; socialinis kapitalas yra siejamas su socialinėmis kompetencijomis, emociene būseną, bendravimu ir kitais socialiniais veiksniais; organizacinis kapitalas siejamas su dalinimusi žiniomis, banku, bendru klimatu ir kitais veiksniais, siejamais su visos organizacijos indėliu kuriant palankias darbo sąlygas (Fu et al., 2017; Youndt & Snell, 2004). Ši klausimyno dalis buvo sudaryta remiantis Fu et al. (2017) atliktu tyrimu ir panaudoti beveik visi klausimai, siejami su intelektinio kapitalo vertinimu, kurie skaidomi į 3 sritis: 4 klausimai apie žmogiškąjį kapitalą, 6 klausimai apie socialinį kapitalą ir 4 klausimai apie organizacinį kapitalą. Klausimas „*Our professional staff are widely considered to be the best in the accounting industry.*“ buvo atsisakytas naudoti dėl dviejų priežasčių: 1) sunku įvertinti geriausią vertinimo aspektą ir 2) klausimas buvo pritaikytas analizuojamai sričiai, kuri šiame tyrime nėra aktuali. Kitas klausimas, kurio buvo atsisakyta, – „*A low level of vertical hierarchies and cross-function barriers are maintained in the organization structure*“. Tokį sprendimą lėmė tai, kad hierarchinis išsidėstymas vertingesnę informaciją pateikia tik specifinėse darbo, tokiose kaip karinės institucijos, ir šis teiginys buvo su žemiausiu faktoriniu įvertinimu. Vienas klausimas „*The culture (stories, rituals and symbols) contains valuable ideas and ways of doing business*“ buvo pritaikytas į „*Darbinės žinios yra pritaikytos giduose ir organizacijos procesuose*“ tam, kad nebūtų skirtas tik verslu užsiimančioms įmonėms. Remiantis Fu et al. (2017) atliktu tyrimu visi klausimai vertinami Likerto 7 balų skalėje. Intelektiniam darbuotojo kapitalui nustatyti ir įvertinti naudoti klausimai plačiau atvaizduojami trečiojoje lentelėje.

3 lentelė

Intelektinio darbuotojo kapitalo nustatymas ir vertinimas

Kintamųjų grupė	Kintamasis	Kintamojo teiginys	Vertinimo skalė
Intelektinis darbuotojo kapitalas	Žmogiškasis kapitalas	ŽK1: Esu laikomas savo darbo srities ekspertu ŽK2: Esu aukštos darbinės kvalifikacijos (aukštas įgūdžių lygis) ŽK3: Man suteikiamos žinios apie pokyčius darbo srityje ŽK4: Esu kūrybiškas	Likerto skalė (nuo 1 iki 7): 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Daugiau nesutinku nei sutinku
	Socialinis kapitalas	SK1: Gebu dalintis informacija ir mokytis iš kitų SK2: Bendrauju ir dalinuosi idėjomis su kolegomis iš kitų skyrių, sričių SK3: Gebu kartu su klientais surasti sprendimus SK4: Gebu užmegzti ir palaikyti gerus santykius su klientais SK5: Gebu problemų sprendimo ir galimybių pritaikymo žinias, kylančias vienoje darbo srityje, pritaikyti kitoje SK6: Gebu dirbti komandoje nustatant ir sprendžiant darbinės problemas	4 – Nei sutinku nei nesutinku 5 – Daugiau sutinku nei nesutinku 6 – Sutinku 7 – Visiškai sutinku
	Organizacinis kapitalas	OK1: Darbinės žinios yra pritaikytos giduose ir organizacijos procesuose OK2: Prisidedu prie organizacijos kultūros puoselėjimo palaikant organizacinę veiklą OK3: Darbe taikomi procesai yra efektyvūs sprendžiant klientų problemas OK4: Darbinės žinios yra kaupiamos organizacijos duomenų bazėje	

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Fu et al. (2017) atliktu klausimynu.

Trečioji duomenų surinkimo anketos dalis yra skirta nustatyti veiklų atlikimo kriterijus. Veiklų atlikimo vertinimas – procesas, analizuojantis veiksnius, kaip ir kokiomis sąlygomis darbas yra atliekamas, o tai yra svarbus tarpinis veiksnys, vienaip ar kitaip darantis įtaką galutiniam rezultatui (Koopmans, 2014; Koopmans et al., 2012). Klausimyno dalis buvo sudaryta iš 4 teiginių, pritaikytų

užduočių atlikimui, 5 teiginių kontekstualiam atlikimui ir 5 – kontraproduktyviam elgesiui įvertinti remiantis Koopmans (2014) validuotu individualaus veiklos vertinimo (angl. *individual work performance*) klausimynu. Klausimai paimti iš klausimyno fazės, kada buvo testuojami ir sudaryti pirminiai teiginiai. Pasirinkimas yra grindžiamas tuo, kad minėti klausimai pasižymėjo reikšmingiausiais *loading* faktoriais ir buvo galimi pritaikyti bendrinėms skalėms (angl. *generic scales*). Teiginiai buvo pritaikyti naudoti 7 balų Likerto skalei ir naudoti tie klausimai, kurių rezultatai buvo reikšmingiausi. Klausimai pateikti matomi ketvirtojoje lentelėje.

4 lentelė

Darbuotojo veiklų atlikimo nustatymas ir vertinimas

Kintamųjų grupė	Kintamasis	Kintamojo teiginys	Vertinimo skalė
Veiklų atlikimas	Užduočių atlikimas (angl. <i>task performance</i>)	UA1: Gebėjau planuoti darbą ir šį atlikti laiku (TP7) UA2: Žinojau, ką reikia atlikti norint pasiekti galutinį rezultatą (TP9) UA3: Aš gebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių (TP11) UA4: Darbą gebėjau atlikti įdėdamas mažai pastangų (TP12)	Likerto skalė (nuo 1 iki 7): 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Daugiau nesutinku nei sutinku 4 – Nei sutinku nei nesutinku 5 – Daugiau sutinku nei nesutinku 6 – Sutinku 7 – Visiškai sutinku
	Kontekstualus atlikimas (angl. <i>contextual and adaptive performance</i>)	KA1: Naujų užduočių ėmiausi užbaigęs senas (CP10) KA2: Ėmiausi sudėtingų darbinių užduočių, kada galėjau (CP14) AA1: Aš nuolat atnaujinu darbinės žinias (AP1) AA2: Aš nuolat atnaujinu darbinius įgūdžius (AP2) AA3: Radau kūrybišką sprendimą darbe iškilusiai problemai spręsti (AP6)	
	Kontraproduktyvus elgesys (angl. <i>counterproductive work behavior</i>) (R)	KE1: Dažnai skundžiausi dėl darbe nereikšmingų dalykų (CWB1) (R) KE2: Dažnai sukeldavau didesnes, negu prieš tai buvusios, problemas darbe (CWB2) (R) KE3: Dažniau orientuodavausi į neigiamas darbo situacijas negu į teigimas (CWB3) (R)	

		KE4: Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su kolegomis (CWB4) (R) KE5: Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje (CWB5) (R)	
--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Koopmans (2014) atliktu klausimynu. *Pastaba: (R) klausimai perkoduoti.*

Ketvirtoji duomenų surinkimo anketos dalis yra skirta surinkti respondentų vertinimus, susijusius su darbo rezultatais. Darbo rezultatų vertinimas yra sunkiai apibrėžiamas ir suvokiamas kaip vientisas atliktas produktas, paslauga ar atitinkamas rezultatas. Ši klausimyno dalis autoriaus buvo suformuota remiantis kitų autorių pasiūlymais ir atliktais tyrimais: Guthrie et al. (2009), Koopmans (2014), Fu et al. (2017) Hauff et al. (2021). Šių autorių atliktų šios srities tyrimų ir analizių įžvalgas galima pritaikyti individualiajame lygmenyje. Marin-Garcia ir Tomas (2016) atlikta literatūros analizė padėjo pasirinkti reikalingesnius vertinimo kriterijus, todėl siekiant pritaikyti tyrimą platesnei auditorijai buvo pasirinktas operacinių rezultatų (angl. *operational outcomes*) vertinimų metodas, kuris taip pat buvo aptartas literatūros analizės metu. Tegethoff et al. (2023) tyrimai pateikė papildomų įžvalgų operaciniams darbuotojų darbo rezultatams vertinti, nors tyrimas orientuotas buvo į organizacinį lygmenį, tačiau galima buvo pritaikyti ir individualiajame lygmenyje. Validacija pasireiškė per atliktą patikimumo testo ir faktorinę analizę. Šis kintamųjų skaidymas ir su jais siejami teiginiai geriau matyti penktojoje lentelėje.

5 lentelė

Darbuotojo darbo rezultatų nustatymas ir vertinimas

Kintamųjų grupė	Kintamasis	Kintamojo teiginys	Vertinimo skalė
Darbuotojų darbo rezultatai	Savalaikiškumas	DR1: Darbą atlieku greitai	Likerto skalė (nuo 1 iki 7): 1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Daugiau nesutinku nei sutinku 4 – Nei sutinku nei nesutinku
	Kokybė	DR2: Darbą atlieku kokybiškai	
	Greitis	DR3: Darbą atlieku laiku	
	Resursų sunaudojimas	DR4: Darbui atlikti sunaudoju minimalų materialinių išteklių kiekį	
	Tikslų įgyvendinimas (Tikslų įvykdymo laipsnis)	DR5: Įvykdau paskirto darbo tikslus	

			5 – Daugiau sutinku nei nesutinku 6 – Sutinku 7 – Visiškai sutinku
--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Guthrie et al. (2009), Koopmans (2014), Fu et al. (2017) Hauff et al. (2021), Marin-Garcia ir Tomas (2016) ir Tegethoff et al. (2023) atliktais tyrimais ir pateiktomis tyrimų įžvalgomis.

Galiausiai paskutinėje anketos dalyje pateikti bendrieji į imtį orientuoti klausimai – siekiant išskaidyti duomenis pagal sektorių, pareigas, lytį. Demografinių kintamųjų naudojimas yra skirtas klasifikavimui bei duomenų kategorizavimui. Tai reikštųsi per darbinio sektoriaus priskyrimą, išsilavinimą, amžiaus grupę, lytį ir ar einamos vadovaujančios pareigos. Šie veiksniai pasirinkti, nes buvo naudoti Koopmans (2014), Huselid (1995) Fu et al. (2017) ir kitų autorių klausimynuose, todėl nuspręsta naudoti panašias demografines grupes, kas leistų patikrinti ir analizuoti respondentų atsakymų duomenų išsidėstymą pagal demografinius, kontrolinius veiksnius. Anketoje naudoti demografiniai klausimai pateikiami šeštojoje lentelėje.

6 lentelė

Demografiniai anketos klausimai.

Demografinis kintamasis	Vertinimo skalė
Organizacijos darbinis sektorius?	Privatusis, viešasis
Jūsų pareigos?	Vadovas, darbuotojas, kita
Jūsų išsilavinimas?	Pagrindinis, vidurinis, pagrindinis, aukštasis (koleginis), aukštasis (universitetinis), aukštesnysis
Jūsų lytis	Kita, moteris, vyras
Jūsų stažas organizacijoje?	0–5 metai, 5–10 metų, 10+ metų
Įrašykite savo amžių metais	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo ribos ir apribojimai

Esminis tyrimo apribojimas yra tas, kad respondentai patys vertins savo veiklos rezultatus ir darbo rezultatus. Likusios tyrimo dalys yra sukoncentruotos ir parodo organizacijoje taikomas priemones,

metodus bei kokios kompetencijos yra labiau ugdomos, kas nereikalauja subjektyvaus suvokimo ir yra taikoma arba netaikoma. Veiklų atlikimas ir darbo rezultatų suvokimas individualiajame lygmenyje skirtingas ir ne visada gali atitikti realybę – vertinti save geriau, negu yra išties. Tyrimo ribos yra mažas ar nepatenkinamas surinktų anketų skaičius, kas iškreiptų rezultatus.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELEKTINIAM DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

Ši darbo dalis yra skirta metodologinėje dalyje suformuotų ir apklausos būdu surinktų duomenų analizei atlikti. Svarbiausias tikslas yra įvertinti ryšius tarp keturių konstruktvų, o svarbiausiai – žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių (X) daromą įtaką darbo rezultatams (Y) medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui (M₁) ir darbuotojų veiklų atlikimui (M₂). Bus siekiama patvirtinti ar paneigti šiame darbe iškeltas šešias hipotezes, kurioms ištirti bus naudojama kiekybinė analizė.

Surinktiems duomenims apdoroti ir reikiamai analizei atlikti buvo naudojama programinė įranga **IBM SPSS Statistics 29.0**. Siekiant kuo išsamiau atlikti analizę pagal surinktus tyrimo rezultatus buvo pasirinkti šie įrankiai ir metodai:

- **Cronbach's alpha, α analizė** – teiginių suderinamumui ir duomenų patikimumui naudojamas metodas, kur reikšmės tikrinamos tarp 0 ir 1, jei teiginiai patenkina $\alpha \geq 0,6$, tada teiginiai tyrimams yra tinkami. Tačiau siekiant geresnio suderinamumo pageidautina, kad teiginiai moksliniuose darbuose atitiktų ir tenkintų $\alpha \geq 0,7$ reikšmę (Pakalniškienė, 2012).
- **Normalaus skirstinio analizė** – statistinės analizės metodas, kuriuo parodomas duomenų kintamųjų pasiskirstymas (Pakalniškienė, 2012).
- **Aprašomoji statistika** – bendriems tyrimo duomenims pateikti panaudotas metodas. Kuriuo siekiama pateikti bendrą surinktų duomenų vaizdą, išsidėstymą ir pasiskirstymą (Tamaševičius, 2015).
- **Tiesinė regresinė analizė** – naudojama siekiant įvertinti analizuojamų kintamųjų priklausomybes poveikį (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Šiuo būdu bus tikrinamos tyrimui iškeltos hipotezės ir ryšių tarp faktorių reikšmių tyrime (Pakalniškienė, 2012).
- **Mediacinė analizė** – šio metodo naudojimas leis patikrinti medijuojančių konstruktvų, intelektinio darbuotojų kapitalo ir veiklų atlikimo, ryšius siejamus su žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymu ir darbuotojų darbo rezultatais. Analizė buvo atlikta **SPSS programa naudojant Andrew F. Hayes įskiepi (PROCESS v4.2 makrokomanda)**.

Pirmoji tyrimo analizės dalis yra skirta duomenų sutvarkymui, duomenų patikimumo ir normalumų tikrinimui. Antrojoje dalyje bus pateikiama aprašomoji statistika surinktų tyrimo rezultatų statistika. Paskutinė dalis orientuosis į ryšių tarp konstruktyvų tikrinimą, iškeltų hipotezių patikrinimą ir mediacinės tyrimo analizę, kurios metu bus siekiama atsakyti įparodyti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir darbuotojų veiklų atlikimo klausimą.

3.1. Tyrimo duomenų tvarkymas, aprašomoji statistika, patikimumas ir normalumas

Tyrimo duomenų tvarkymas

Galutinis surinktų anketų skaičius yra **263**. Peržiūrėjus duomenis, buvo pašalinta 11 respondentų, kurių atsakymų laikas buvo tarp 60 ir 120 sekundžių. Šie atsakymai buvo pašalinti, nes vidutinė respondentų atsakymų trukmė buvo apie 8 minutes. Apklausos pildymas užtruko tarp 5 iki 12 minučių. Preliminarios duomenų peržiūros metu buvo pašalinta viena išskirtis prie darbo rezultatų vertinimo grupėje. Nėgana to minėtas respondentų skaičius pasižymėjo aukšta koreliacija tarp atsakymų, todėl pašalinti šiuos respondentus buvo tikslinga, nes šie rezultatai nebuvo tikslūs ir iškreipė galutinius tyrimo rezultatus. Trūkstamų reikšmių nebuvo, nes anketos metu buvo privaloma atsakyti į visus klausimus. Toks sprendimas grindžiamas tuo, kad jeigu ir nebuvo naudojamos vadybos priemonės ar respondentas nesutiko su pateiktais klausimais – pasirinkimas „4 – Nei sutinku nei nesutinku“ Likerto skalėje atstojo minėtą respondento sprendimą. Galutinis respondentų skaičius sutvarkius duomenis liko **251**. Respondentų demografinis pasiskirstymas pateiktas septyntoje lentelėje.

7 lentelė

Respondentų statistika ir išsidėstymas

Grupė	Kategorijos	N (%)
Organizacijos darbinis sektorius	Privatusis	41 (16,3%)
	Viešasis	206 (82,1 %)
	Kita	4 (1,6 %)
Einamos pareigos	Vadovas	50 (19,9%)
	Darbuotojas	197 (78,5 %)
	Kita	4 (1,6 %)
Išsilavinimas	Vidurinis	7 (2,8 %)
	Aukštasis (koleginis)	52 (20,7 %)
	Aukštasis (universitetinis)	193 (76,5 %)

Lytis	Moteris	132 (52,6 %)
	Vyras	119 (47,4 %)
Stažas organizacijoje	0-5 metų	60 (23,9 %)
	5-10 metų	84 (33,5 %)
	10+ metų	107 (42,6 %)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Surinkti duomenys rodo, kad iš 251 respondento, dalyvavusio tyrime, pasiskirstymas tarp lyčių nėra didelis, nes 52,6 % sudarė moterys ir 47,4 % sudarė vyrai. Vertindami respondentų amžių galime matyti, kad jauniausias respondentas yra 21, o vyriausias 67 metų, vidutinis imties respondentas yra 39 metų ir bendras respondentų amžiaus vidurkis yra 40,83. Išsilavinimas rodo, kad 193 (76,5 %) respondentai yra su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, o 52 (20,7 %) respondentai yra su aukštuoju koleginiu išsilavinimu. 7 (2,8 %) respondentai nurodė turintys vidurinį išsilavinimą. Pradinio ir pagrindinio išsilavinimo niekas iš respondentų nenurodė. Darbo stažas rodo, kad didžioji respondentų dalis, t. y. 107 (42,6 %), dirba 10 ir daugiau metų. Nuo 5 iki 10 metų dirbančių respondentų dalis sudarė 84 (33,5 %), o iki 5 metų dirbančių buvo 60 (23,9 %).

Duomenų pasiskirstymas pagal respondentų darbinį sektorių rodo, kad 206 (82,1 %) respondentai yra iš viešojo sektoriaus, o 41 (16,3%) iš privataus sektoriaus. 4 (1,6 %) respondentai nurodė, jog jie dirba kitaip charakterizuojamame sektoriuje, kas galėtų būti kaip laisvai samdomi darbuotojai, gamyboje ar tiesiog nenorėjo nurodyti. Pastebima tai, kad tyrėjų, pagal kurių klausimynus buvo suformuoti konstruktai, klausimynai buvo orientuoti į privatųjį sektorių. Surinkti ir analizuojami rezultatai galėtų prisidėti prie analizuojamos temos plėtojimo viešajame sektoriuje. Galiausiai pasiskirstymas pagal darbinės pareigas rodo, kad 197 (78,5 %) respondentai yra darbuotojai, o 50 (19,9 %) respondentų yra vadovai. 4 (1,6 %) respondentai nenurodė savo pareigų. Pasiskirstymas pagal respondentų pareigas kartu su darbo stažu yra vienas iš svarbiausių organizacijoje analizuojamų aspektų, aptiktų kitų tyrėjų darbuose. Analizuojant duomenis pagal organizacijos darbinį sektorių ir einamas pareigas galima pateikti įdomių įžvalgų skaidant duomenis pagal šias kategorijas.

Duomenų vidurkių skaičiavimai

Regresinei ir mediacinei analizei atlikti reikalingi konstrukto teiginių vidurkiai. Vadybos priemonių vidurkis žymimas *AMO_M*, intelektualio darbuotojų kapitalo *IDK_M* ir darbuotojų veiklų

atlikimo *DVA_M*. Analogiškai skaičiuoti standartinio nuokrypio ir vidurkių reikšmės visiems teiginiais individualiai, kurie bus naudojami tolesnėje tyrimo dalyje.

Duomenų perkodavimas

Svarbi dalis buvo perkoduoti surinktus rezultatus ties teiginiais, kuriems to reikėjo. Teiginiai siejami su kontraproduktyviu atlikimu buvo perkoduoti, kur reikšmės buvo apverstos – 1 „Visiškai nesutinku“ į 7 „Visiškai sutinku“, kad logiškai atsispindėtų esmę ir neprarastų teisingos loginės interpretacijos analizuojant duomenis tiriamojoje dalyje.

Žvelgiant į konstruktus ir su jais susijusius teiginius galima geriau matyti respondentų pasiskirstymą kartu su patikimumo testų rezultatais. Išsidėstymas pateikiamas aštuntoje lentelėje.

8 lentelė

Žmoniškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui empirinio tyrimo duomenys.

	Teiginių grupė	Teiginys	M	SD
Vadybos priemonės ($\alpha = 0,868$, $\omega = 0,873$)	Gebėjimų valdymo $\alpha = 0,652$ $\omega = 0,653$	Mano darbinė padėtis yra tiksliai aprašyta (reikalingos žinios, gebėjimai) ir aiškūs visi siektini tikslai, rezultatai	5,69	1,277
		Mano darbinėje organizacijoje naudojama vidinė atranka į aukštesnes pozicijas	5,13	1,472
		Mano darbiniai įgūdžiai organizacijos ugdomi bent kartą per metus	5,56	1,505
		Aš turėjau atlikti įdarbinimo testą ar įgūdžių testą įsidarbinant	4,74	2,137
	Motyvacijos valdymo $\alpha = 0,787$ $\omega = 0,775$	Man kompensuojama už papildomas pastangas ir atliktą darbą po atlikto formalaus vertinimo	5,07	1,773
		Man pateikiamas individualus vertinimas	5,45	1,627
		Aš būsiu paaukštintas pareigomis atsižvelgiant į darbinius nuopelnus ir gerus vertinimo rezultatus	4,19	1,832
		Aš būsiu paaukštintas pareigomis, kai sukaupsiu reikalingą darbo stažą ir turėsiu pakankamai darbinių nuopelnų	4,15	1,797
	Galimybių valdymo $\alpha = 0,813$ $\omega = 0,820$	Aš esu įtrauktas į informacijos dalijimosi kanalą (naujienlaiškiai, susirašinėjimo grupės)	5,73	1,551
		Aš reguliariai pildau požiūrio tyrimus organizacijoje	4,52	1,864
		Aš turiu galimybę dalyvauti kokybės užtikrinimo programose ir kitose darbinėse grupėse	4,75	1,743
		Aš turiu prieigą prie organizacijos skatinimo, pelno dalijimosi ir kito pobūdžio planų (dalyvauju juos įgyvendinant)	3,75	2,031
		Aš turiu galimybę ir prieigą pateikti skundą ar išsakyti nepasitenkinimą	5,57	1,411

Intelektinis darbuotojų kapitalas ($\alpha = 0,747, \omega = 0,787$)	Žmogiškasis kapitalas $\alpha = 0,721$ $\omega = 0,747$	Esu laikomas savo darbo srities ekspertu	5,45	1,220
		Esu aukštos darbinės kvalifikacijos (aukštas įgūdžių lygis)	5,69	1,023
		Man suteikiamos žinios apie pokyčius darbo srityje	5,60	1,096
		Esu kūrybiškas	P	P
	Socialinis kapitalas $\alpha = 0,759$ $\omega = 0,759$	Gebu dalintis informacija ir mokytis iš kitų	6,14	0,718
		Bendrauju ir dalinuosi idėjomis su kolegomis iš kitų skyrių, sričių	5,89	1,071
		Gebu kartu su klientais surasti sprendimus	6,04	0,869
		Gebu užmegzti ir palaikyti gerus santykius su klientais	6,03	0,862
		Gebu problemų sprendimo ir galimybių pritaikymo žinias, kylančias vienoje darbo srityje, pritaikyti kitoje	5,84	0,936
		Gebu dirbti komandoje nustatant ir sprendžiant darbinės problemas	6,04	0,784
	Organizacinis kapitalas $\alpha = 0,800$ $\omega = 0,799$	Darbinės žinios yra pritaikytos giduose ir organizacijos procesuose	5,58	1,215
		Prisidedu prie organizacijos kultūros puoselėjimo palaikant organizacinę veiklą	5,37	1,284
		Darbe taikomi procesai yra efektyvūs sprendžiant klientų problemas	5,61	1,283
Darbinės žinios yra kaupiamos organizacijos duomenų bazėje		5,26	1,462	
Veiklų atlikimas ($\alpha = 0,145, \omega = 0$)	Užduočių atlikimas $\alpha = 0,733$ $\omega = 0,745$	Gebėjau planuoti darbą ir šį atlikti laiku	6,18	0,736
		Žinojau, ką reikia atlikti norint pasiekti galutinį rezultatą	6,15	0,646
		Aš gebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių	6,04	0,796
		Darbą gebėjau atlikti įdėdamas mažai pastangų	P	P
	Kontekstualus atlikimas $\alpha = 0,798$ $\omega = 0,817$	Naujų užduočių ėmiausi užbaigęs senas	P	P
		Ėmiausi sudėtingų darbinių užduočių, kada galėjau	P	P
		Aš nuolat atnaujinu darbinės žinias	5,72	0,985
		Aš nuolat atnaujinu darbinius įgūdžius	5,72	1,006
		Radau kūrybišką sprendimą darbe iškilusiai problemai spręsti	5,58	1,112
	Kontraproduktyvus elgesys (A) $\alpha = 0,935$ $\omega = 0,935$	Dažnai skundžiausi dėl darbe nereikšmingų dalykų (A)	4,50	1,902
		Dažnai sukeldavau didesnes, negu prieš tai buvusios, problemas darbe (A)	4,99	2,015
		Dažniau orientuodavausi į neigiamas darbo situacijas negu į teigimas (A)	4,82	1,952
		Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su kolegomis (A)	4,13	1,836
		Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje (A)	4,69	2,032
	Veiklų atlikimas $\alpha = 0,781$ $\omega = 0,777$	Darbą atlieku greitai	5,92	0,919
Darbą atlieku kokybiškai		6,09	0,724	
Darbą atlieku laiku		6,16	0,738	
Darbui atlikti sunaudoju minimalų materialinių išteklių kiekį		5,89	1,016	
Įvykdu paskirto darbo tikslus		6,14	0,780	

Šaltinis: sudaryta autoriaus. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis, *P* – pašalintas teiginys

Žvelgiant eilės tvarka pagal konstruktus ir naudotus teiginius – ties žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymu respondentų atsakymai buvo įvairūs. Daugiausia teiginiai yra pasiskirstę ties viduriu 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“ ir 5 – „Daugiau sutinku nei nesutinku“, kas rodo, kad priemonių taikymas nėra pastebimas arba šios yra suvokiamos labiau kaip vidiniai procesai, kurie nedaro įtakos darbuotojui. Žemiausi rezultatai pastebimi ties teiginiais, susijusiais su paaukštinimu ir įtraukimu į pelno dalijimosi planus. Tai rodo, kad, anot respondentų, nėra sudaromas ar pateikiamas užtikrintumas ar planas siekti karjeros. Kartu darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, tokius kaip dalijimasis pelnu. Konstrukto teiginiai, susiję su intelektiniu darbuotojų kapitalu, visumoje yra pasiskirstę tarp 5 „Daugiau sutinku nei nesutinku“ ir 6 „Sutinku“. Respondentai teigiamai vertina savo kompetencijas savirefleksiniu būdu ir su tomis, kurios siejamos su organizacijos teikiamomis. Subjektyvus respondentų suvokimas, tikėtina, turi įtakos aukštesniems rezultatams. Bendrame vaizde tai rodo, kad yra rūpinamasi darbuotojų kompetencija, kvalifikacija ir sąlyginai ugdomas asmeninis noras tobulėti ir kitaip siekti žinių. Darbuotojų veiklų atlikimo konstruktas ties veiklų atlikimo ir kontekstinio atlikimo grupėmis yra teigiamas, nes atsakymai yra tarp 5 „Daugiau sutinku nei nesutinku“ ir 6 „Sutinku“. Kontraproduktyvaus atlikimo grupės teiginiai yra pasiskirstę labiau ties 3 „Daugiau nesutinku nei sutinku“, o tai rodo, kad neigiami poveikiai yra pastebimi ir jų darbo vietoje pasitaiko, tačiau polinkis rodyti tokį elgesį nėra dažnas. Darbuotojai bendrame vaizde retkarčiais rodo kontraproduktyvaus elgesio bruožus. Galiausiai darbo rezultatų konstrukto teiginiai išsidėstę tarp 5 „Daugiau sutinku nei nesutinku“ ir 6 „Sutinku“, kas leidžia teigti, kad darbuotojai linkę darbus atlikti laiku ir įgyvendinti užsibrėžtus užduotis. Apibendrintai rezultatai parodo, kad supratimas apie vadybos priemonių taikymą ir naudojimą organizacijoje yra ribotas ir netgi vietomis stokoiantis, labiau siejamas su karjera ir sprendimų priėmimu, įgalinimu, o kompetencijų ugdymas yra užtikrinimas ir vystomas. Darbuotojai nėra linkę dažnai rodyti kontraproduktyvų elgesį, sureikšminti dalykų darbo aplinkoje ir įgyvendina užsibrėžtus darbo tikslus, rodo patenkinamą galutinį rezultatą.

Galima matyti, kad veiklų atlikimo teiginių grupės tarpusavio teiginių patikimumo koeficientas yra labai žemas – $\alpha = 0,145$. Tai reiškia, kad veiklų atlikimo konstrukto, trijų teiginių grupės, negalime analizuoti kartu. Todėl yra priimtas sprendimas išskaidyti pagrindinį tiriamąjį modelį į tris dalis – išskaidant veiklų atlikimą ar analizuoti šios grupės teiginius individualiai.

Naudojamų konstrukty patikimumo analizė

Atlikus *Cronbach's alpha* patikimumo testą visi konstrukty buvo patikimi. Patikimumas yra vertinamas, jeigu koeficientų reikšmės yra aukštesnės negu 0,6, todėl tyrime konstrukty naudoti galima (Pakalniškienė, 2012). Patikimumo testo rezultatai rodė žymius pokyčius – visi, išskyrus vadybos priemonių konstrukto teiginius, buvo aukštesni negu 0,7, kas rodo geresnį konstrukto klausimų suderinamumą (Pakalniškienė, 2012). **Vadybos priemonių konstruktas yra laikomas formuojančiu**, todėl nuspręsta šalinant teiginius teiginių grupėse neatlikti koregavimų. Tačiau intelektualio kapitalo ir veiklų atlikimo konstruktuose reikėjo pašalinti šiuos teiginius:

- Žmogiškojo kapitalo teiginių grupėje teiginys (ZK4) „Esu kūrybiškas“. Šis teiginys **stokoja loginio nuoseklumo su tiriamąja sritimi**, nes negalima įrodyti ar paneigti, jog darbuotojas, kuris yra motyvuojamas, kurio darbinės kompetencijos ugdomos ar suteikiamos galimybės atlikti darbą, turi ryšį su tuo, kad jis yra ar bus kūrybiškas. Negana to, tyrimo fokusas nėra kūrybinė industrija, kurioje kūrybiškumas turėtų reikšmės. Pašalinus *Cronbach's alpha* kyla nuo 0,690 iki 0,721.
- Užduočių atlikimo teiginių grupėje buvo panaikintas (UA4) teiginys „Darbą gebėjau atlikti įdėdamas mažai pastangų“. **Teiginys yra siejamas su pastangomis, o ne atlikimu**, kas yra visiškai kita sritis. Pastangų negalime pamatuoti – kiek jų reiktų įdėti ar paskatinti, kad darbuotojas galėtų atlikti darbą. **Logiškai negalima paaiškinti ar įvardinti, kaip taikomos vadybos priemonės ar ugdomos kompetencijos leistų darbuotojui stengtis**. Pašalinus teiginį *Cronbach's alpha* kyla nuo 0,606 iki 0,733, kas yra labai reikšmingas pokytis patikimumo atžvilgiu.
- Kontekstualaus atlikimo teiginių grupės dalyje buvo panaikinti teiginiai (KA1) „Naujų užduočių ėmiausi užbaigęs senas“ ir (KA2) „Ėmiausi sudėtingų darbinių užduočių, kada galėjau“. Teiginiai iš esmės yra vienodi ir kalba apie tą patį reiškinį. Be to, jie nėra logiškai teisingi nagrinėjant sritį – noras prisiimti papildomų užduočių nėra išugdomas ar kitaip reguliuojamas, nes tai yra subjektyvi žmogaus intencija atlikti užduotį ar jos neatlikti. Galime tai sieti su motyvacija, bet tada labiau kalbama apie intenciją, o šiame darbe analizuojame vadybos priemonėmis reguliuojamą darbų atlikimą. Pašalinus teiginius *Cronbach's alpha* kyla nuo 0,606 iki 0,798, kas yra labai reikšmingas pokytis patikimumo atžvilgiu.

Peržiūrėti klausimai buvo įvertinti kaip statistiškai nereikšmingi ir stokojantys loginio ryšio su tiriamaisiais aspektais, todėl buvo priimtas sprendimas juos pašalinti. Pažymėtina, kad teiginių skaičius gali būti 3, nors tai yra riba klausimų grupėms, kurios laikomos plačiai reprezentatyvios, todėl pašalinti

reikia teiginius, kurie gali iškreipti surinktus rezultatus ar kitaip daryti jiems įtaką (Lambert & Newman, 2023).

9 lentelė

Konstruktų šaltinių sąrašas po pašalintų teiginių

Konstruktų pavadinimas	Konstruktų grupės ir teiginių skaičius	Tyrimo <i>Cronbach's alpha</i>
Vadybos priemonės (pagal AMO teoriją) (Huselid, 1995)	Gebėjimus valdančios (4 teiginiai) Motyvaciją valdančios (4 teiginiai) Galimybes valdančios (5 teiginiai)	$\alpha = 0,652$ $\alpha = 0,787$ $\alpha = 0,813$
Intelektinis darbuotojo kapitalas (Fu et al., 2017)	Žmogiškasis kapitalas (3 teiginiai)* Socialinis kapitalas (6 klausimai) Organizacinis kapitalas (4 teiginiai)	$\alpha = 0,721$ $\alpha = 0,759$ $\alpha = 0,800$
Veiklų atlikimas (Koopmans, 2014; Koopmans et al., 2012)	Užduočių atlikimas (3 teiginiai)* Kontekstualus atlikimas (3 teiginiai)* Kontraproduktyvus elgesys (5 teiginiai)	$\alpha = 0,733$ $\alpha = 0,798$ $\alpha = 0,935$
Darbo rezultatai	Darbo rezultatai (5 teiginiai)	$\alpha = 0,781$

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Cronbach's alpha patikimumo testas rodo, kad visi šiame darbe naudojami konstruktai yra patenkinami ir juos tyrime naudoti galima, nes yra patenkinamas $\alpha > 0,7$ kriterijus (Boateng et al., 2018; Lambert & Newman, 2023). Lyginant su autorių konstruktais – šiame darbe tam tikrų teiginių reikšmingumas sumažėjo. Labiausiai pastebimi skirtumai žmogiškojo kapitalo, socialinio kapitalo, užduočių atlikimo ir koceptualaus atlikimo grupėje. Pastebima ir tai, kad motyvacijas ir galimybes valdančios priemonės bei kontraproduktyvaus atlikimo teiginių patikimumo rezultatai yra aukštesni negu autorių darbuose.

Duomenų normalumas ir pasiskirstymas

Patikrinus konstruktų patikimumą kitas svarbus žingsnis – patikrinti gautų duomenų normalumą. Tai leis pasirinkti tinkamus statistinius tolesnių duomenų tyrimų metodus. Todėl buvo žiūrimas ir analizuojamas asimetrijos koeficientas – poslinkis nuo normalaus skirstinio (*angl. skewness*) ir eksceso koeficientas (*angl. kurtosis*). Surinkti duomenys svyruoja tarp -1 ir +1 reikšmės, kas yra patenkinama, paskutinio konstrukto koeficientas išeina iš patenkinančių ribų, kur reikšmė matoma šiek tiek didesnė – **1,947**. Tai rodo, kad respondentai buvo labiau linkę rinktis vieną grupę atsakymų negu kitą – rodyti

labiau pozityviau ar negatyviau linkusius atsakymus. Teiginių ir teiginių grupių rezultatų normalaus skirstinio reikšmės buvo tarp -0,925 iki 0,505, o eksceso koeficiento reikšmės buvo tarp -1,012 ir 1,947. Problemų tai nesudaro, nes reikšmės turi tenkinti ir neišeiti už -3 ir +3 ribų, tad duomenys yra parametriniai ir galima naudoti parametrinės statistikos metodus. Duomenys laikomi normaliai pasiskirsčiusiais.

3.2. Ryšių tyrimas tarp modelio kintamųjų. Regresinės ir mediacinės analizės

Literatūros apžvalgos metu ir tyrimo metodologinėje dalyje suformuotas konceptualus teorinis modelis vaizdžiai parodo ryšius tarp konstruktų, tačiau norint įvertinti ar modelis yra tinkamas ir atspindintis realybę – turi būti patikrinti ryšiai ir įvertintos iškeltos hipotezės. Siekiant įvertinti ryšius tarp žmogiškųjų išteklių vadybos taikomų priemonių, intelektualio darbuotojų kapitalo, darbuotojų veiklų atlikimo ir darbo rezultatų ir kokia yra sąveika tarp konstruktų ir jų kintamųjų yra bus atlikta mediacinė analizė. Modeliai, kurie tyrimai mediacinės analizės yra šie:

Modelis 1: vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir *užduočių atlikimui*;

Modelis 2: vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir *kontekstualiam atlikimui*;

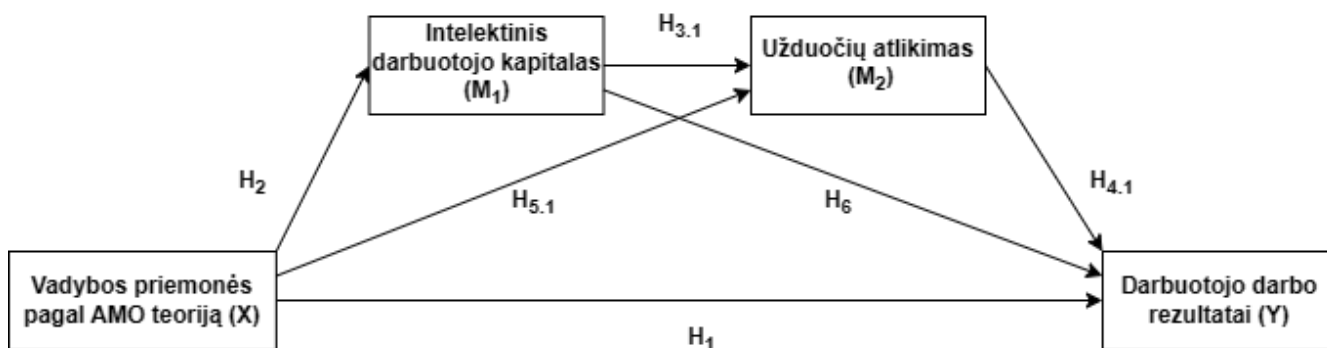
Modelis 3: vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir *kontraproduktyviam atlikimui*.

Modelio 1 mediacinė analizė

Naudojantis SPSS programine įranga ir panaudojus *Andrew F. Hayes įskiepi (PROCESS v4.2 makrokomanda)* buvo apskaičiuotos trys regresinės analizės, tikrinančios tarpusavio ryšius, ir pateiktas galutinis rezultatas. Tiriamasis modelis yra pateikiamas trečiajame paveiksle.

3 paveikslas

Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir užduočių atlikimui alternatyvus tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmoji regresinė analizė pateikė rezultatus, kur nepriklausomas kintamasis (X) vadybos priemonių taikymas tikrinamas su priklausomu kintamuoju (Y) intelektiniu darbuotojų kapitalu. Rezultatai rodo, kad ANOVA $F = 198,782$ ir $p = 0,000$, p reikšmė tenkina $p < 0,05$ kriterijų, todėl duomenys yra tinkami analizuoti. Taip pat egzistuoja reikšmingai teigiamas ($\beta = 0,666$) ryšys tarp kintamųjų. R^2 reikšmė yra lygi $0,443$ ir tai yra daugiau už $0,20$, todėl galime teigti, kad ryšys tarp kintamųjų yra stiprus, reikšmingas. **44 % vadybos priemonių taikymo (X) kintamųjų paaiškina intelektinio darbuotojų kapitalo (Y) rezultatų.** Dešimtojoje lentelėje pateikiami likę rezultatai.

10 lentelė

Vadybos priemonių taikymo įtakos intelektiniam darbuotojų kapitalui modelio rezultatai.

	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.	3,639	24,543	0,000	3,347	3,393
AMO_M	0,411	14,099	0,000	0,354	0,469

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antruoju regresinės analizės tyrimu buvo tikrinama vadybos priemonių taikymo ir intelektinis darbuotojų kapitalo (X) įtaka užduočių atlikimui. ANOVA rodomas $F = 22,265$ ir $p = 0,000$ yra tinkami duomenys. $R^2 = 0,154$, kas yra mažiau už $0,20$. Modelis yra reikšmingas ir galimas analizuoti. **15% vadybos priemonių ir intelektinio darbuotojų kapitalo poveikio darytų įtaką užduočių atlikimo**

rezultatams. Vadybos priemonės veiktų neigiamai užduočių atlikimą (**beta = -0,119**), o intelektualinis darbuotojų kapitalas veikia teigiamai (**beta = 0,462**). Koreliacijos suvestinėje – vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos, nes rezultatas yra $p = 0,128$. Rezultatai pateikiami vienuoliktoje lentelėje.

11 lentelė

Vadybos priemonių taikymo ir intelektualinio darbuotojų kapitalo įtakos užduočių atlikimui modelio rezultatai.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		4,234	14,929	0,000	3,675	4,793
AMO_M	-0,119	-0,061	-1,524	0,128	-0,141	0,018
IDK_M	0,462	0,387	5,904	0,000	0,257	0,516

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečiaja regresine analize yra tiriama vadybos priemonių taikymo, intelektualinio darbuotojų kapitalo ir užduočių atlikimo (X) įtaka darbo rezultatams. ANOVA $F = 34,382$ ir $p = 0,000$ rodo duomenų tinkamumą. $R^2 = 0,295$, kas yra **daugiau už 0,20. 29 % vadybos priemonių, intelektualinio darbuotojų kapitalo ir užduočių atlikimo pasikeitimų darytų įtaką darbo rezultatams.** Vadybos priemonių taikymas rodo neigiamą ir nereikšmingą poveikį (**beta = -0,046**), intelektualinis darbuotojų kapitalas rodo teigiamą ir reikšmingą poveikį (**beta = 0,284**) ir užduočių atlikimas taip pat rodytų teigiamą ir reikšmingą, netgi didesnę poveikį negu intelektualinis darbuotojų kapitalas (**beta = 0,389**). Koreliacijos suvestinėje – vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos, nes rezultatas yra $p = 0,523$. Likę ryšiai tinkami. Rezultatai pateikiami dvyliktojoje lentelėje.

12 lentelė

Vadybos priemonių taikymo, intelektualinio darbuotojų kapitalo ir užduočių atlikimo įtaka darbo rezultatams modelio rezultatams.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		2,257	6,033	0,000	1,520	2,995
AMO_M	-0,046	-0,024	-0,639	0,523	-0,101	0,051

IDK_M	0,284	0,248	3,704	0,003	0,116	0,380
UA_M	0,389	0,407	6,701	0,000	0,287	0,527

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji regresinė analizė pateikė vadybos priemonių taikymo (X) ryšio su darbo rezultatais (Y) rezultatus. ANOVA $F = 12,229$ ir $p = 0,001$, p reikšmė tenkina $p < 0,05$ kriterijų, todėl duomenys yra tinkami ir statistiškai reikšmingi. R^2 reikšmė yra lygi **0,047** ir tai yra **mažiau už 0,20**, todėl galime teigti, kad ryšys tarp kintamųjų yra beveik neegzistuojantis. Vadybos priemonių taikymas teigimai (**beta = 0,216**) veikia darbo rezultatus bet poveikis nėra reikšmingas, nes tik 4 % vadybos priemonių taikymo (X) rezultatų darytų poveikį darbo rezultatams (Y). Tryliktojoje lentelėje pateikiami likę rezultatai.

13 lentelė

Vadybos priemonių taikymo ir intelektualio darbuotojų kapitalo įtaka veiklų atlikimui modelio rezultatai.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		5,461	32,115	0,000	5,126	5,796
AMO_M	0,216	0,117	3,497	0,001	0,051	0,183

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Bendrą modelio tiesioginio ir netiesioginio mediacinio ryšio efekto rezultatą pateikiame keturioliktojoje lentelėje.

14 lentelė. Pirmo modelio mediacinio tyrimo rezultatai.

Bendras X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,117	0,033	3,497	0,006	0,051	0,183
Tiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
-0,024	0,039	-0,639	0,523	-0,101	0,051
Netiesioginis X efektas Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	

Total	0,142	0,0359	0,075	0,217
IND1	0,102	0,032	0,042	0,170
IND2	-0,025	0,027	-0,082	0,026
IND3	0,064	0,023	0,027	0,118

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinami modelio rezultatus galime teigti, jog pirmasis tyrimo modelis **neparodo vadybos priemonių taikymo tiesioginės įtakos darbuotojų darbo rezultatams. Modelis pasitvirtina per mediaciją.** Bendras mediacijos ryšio stiprumas yra 11 %, o netiesioginiu ryšiu poveikis yra 14 %. Prasmingiausias medijuojantis ryšys yra IND1 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui) ir IND3 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir užduočių atlikimui). Ryšys IND2 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant užduočių atlikimui) nėra prasmingas. **Rezultatai parodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pasireiškia per mediaciją, kur stipriausias ryšys medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui.** Galiausiai pirmojo modelio atlikta analizė leidžia įvertinti hipotezes:

- **H₁ (p = 0,001, R² = 0,047, beta = 0,216)** yra **atmetama**, nes poveikis yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05) tiesioginis ryšys yra labai silpnas, beveik neegzistuojantis (R² = 0,047). Poveikis yra teigiamas (beta = 0,216). Tuo pačiu: modelyje tiesioginis X ir Y ryšys nėra reikšmingas p = 0,523.
- **H₂ (p = 0,000, R² = 0,443, beta = 0,666)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas (R² = 0,443) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,666).
- **H_{3.1} (p = 0,000, R² = 0,154, beta = 0,462)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys egzistuojantis, bet yra silpnas (R² = 0,154) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,666).
- **H_{4.1} (p = 0,000, R² = 0,295, beta = 0,389)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas (R² = 0,295) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,389).
- **H_{5.1} (p = 0,128)** yra **atmetama**, nes įtakos negalime nustatyti dėl statistiškai nereikšmingo ryšio (nepasitvirtina p < 0,05).

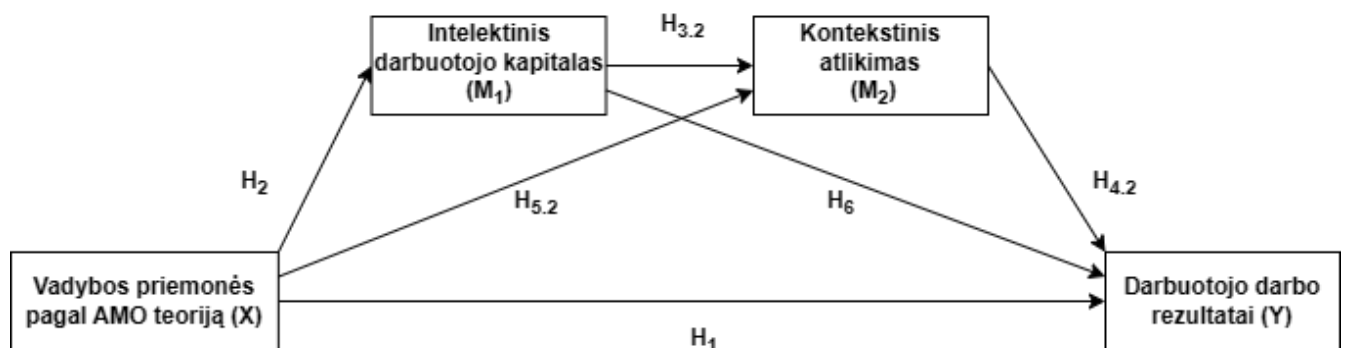
• **H₆ (p = 0,003, R² = 0,295, beta = 0,284)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas (R² = 0,295) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,284).

Toliau kituose modeliuose analizuosime ir pateiksime įžvalgas susijusias su likusiomis hipotezėmis, tad hipotezėse H₂ ir H₆ iškelti buvo klausimai buvo atsakyti ir ryšiai įrodyti pirmajame modelyje. Todėl, likę modeliai, nebenagrinės minėtų hipotezių, nes reikšmingų pasikeitimų nebuvo nustatyta. Hipotezė H₁, bus patikrinta per likusius skirtingus modelius, kadangi tai yra viena pagrindinių šio darbo hipotezių. Antrasis modelis įvertins ir atsakys į H_{3.2}, H_{4.2} ir H_{5.2} iškeltus klausimus, o trečiasis modelis į atsakys į H_{3.3}, H_{4.3} ir H_{5.3} iškeltus klausimus.

Antrasis tyrimo modelis analizuotų vadybos priemonių taikymo įtaką darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir kontekstiniam atlikimui (angl. *contextual performance*). Iškeltų H_{3.2}, H_{4.2} ir H_{5.2} hipotezių įvertinimas yra šio modelio svarbiausias tikslas. Modelis atrodytų taip, kaip yra pavaizduotas ketvirtajame paveiksle.

4 paveikslas

Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir kontekstiniam atlikimui tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Regresinės analizė, kuri tyrė vadybos priemonių taikymo ir intelektualinio darbuotojų kapitalo (X) įtaką kontekstiniam atlikimui rodo, kad ANOVA F = 61,111 ir p = 0,000 yra tinkami duomenys. R² = 0,330, kas yra daugiau už 0,20. 33 % vadybos priemonių ir intelektualinio darbuotojų kapitalo

poveikio darytų įtaką kontekstiniams atlikimo rezultatams. Vadybos priemonės nerodo ryškaus poveikio kontekstiniam atlikimui (**beta = 0,056**), o intelektualio darbuotojų kapitalo poveikis yra teigiamas (**beta = 0,535**). Nepaisant to koreliacijos suvestinėje vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos, nes rezultatas yra $p = 0,808$. Rezultatai pateikiami penkioliktojoje lentelėje.

15 lentelė

Vadybos priemonių taikymo ir intelektualio darbuotojų kapitalo įtakos kontekstiniam atlikimui modelio rezultatai.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		1,678	4,476	0,000	0,940	2,417
AMO_M	0,056	0,043	0,808	0,419	-0,062	0,148
IDK_M	0,535	0,665	7,683	0,000	0,495	0,836

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kita regresinė analizė tyrė ryšį tarp vadybos priemonių taikymo, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontekstinio atlikimo (X) įtakos darbo rezultatams. ANOVA rodomas **F = 21,024** ir **p = 0,000** rodo duomenų tinkamumą. **R² = 0,203**, kas yra **ties 0,20 riba. 20 % vadybos priemonių, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontekstinio atlikimo pasikeitimų darytų įtaką darbo rezultatams.** Vadybos priemonių taikymas rodo neigiamą poveikį (**beta = -0,105**), intelektualinis darbuotojų kapitalas rodo teigiamą ir reikšmingą poveikį (**beta = 0,337**) ir kontekstinis atlikimas taip pat rodytų teigiamą ir reikšmingą poveikį (**beta = 0,235**). Nepaisant to koreliacijos suvestinėje vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos, nes rezultatas yra $p = 0,166$. Likę ryšiai tinkami. Rezultatai pateikiami šešioliktojoje lentelėje.

16 lentelė

Vadybos priemonių taikymo, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontekstinio atlikimo įtakos darbo rezultatams modelio rezultatai.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		3,705	12,348	0,000	3,114	4,296
AMO_M	-0,105	-0,057	-1,387	0,166	-0,138	0,024

IDK_M	0,337	0,295	3,983	0,000	0,149	0,441
KA_M	0,235	0,165	3,391	0,000	0,069	0,262

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galiausiai buvo gauti bendri modelio rezultatai, kurie pateikti septynioliktojoje lentelėje.

17 lentelė

Antrojo alternatyvaus modelio mediacinio tyrimo rezultatai.

Bendras X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,117	0,033	3,497	0,006	0,051	0,183
Tiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
-0,057	0,041	-1,387	0,116	-0,138	0,024
Netiesioginis X efektas Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Total	0,174	0,038	0,107	0,261	
IND1	0,121	0,038	0,056	0,210	
IND2	0,007	0,013	-0,012	0,040	
IND3	0,045	0,016	0,012	0,077	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Reikšmingų pasikeitimų bendrame modelio vaizde nematyti. IND1 ryšys (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui) išlieka reikšmingiausias, kur vadybos priemonių taikymas medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui daro reikšmingą įtaką darbo rezultatams, kur poveikis, šiame modelyje, yra 17%, BootLLCI ir BootULCI yra reikšmingi. Likę ryšiai IND3 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir užduočių atlikimui) yra mažiau efektyvūs, bet išlieka reikšmingi, tačiau IND2 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant užduočių atlikimui) ryšys yra silpniausias – BootLLCI ir BootULCI, taip pat nėra tiksliai nusakantis kokią įtaką šis ryšys daro. Galiausiai galime teigti, kad antrasis tyrimo modelis **patvirtina vadybos priemonių taikymo įtaką**

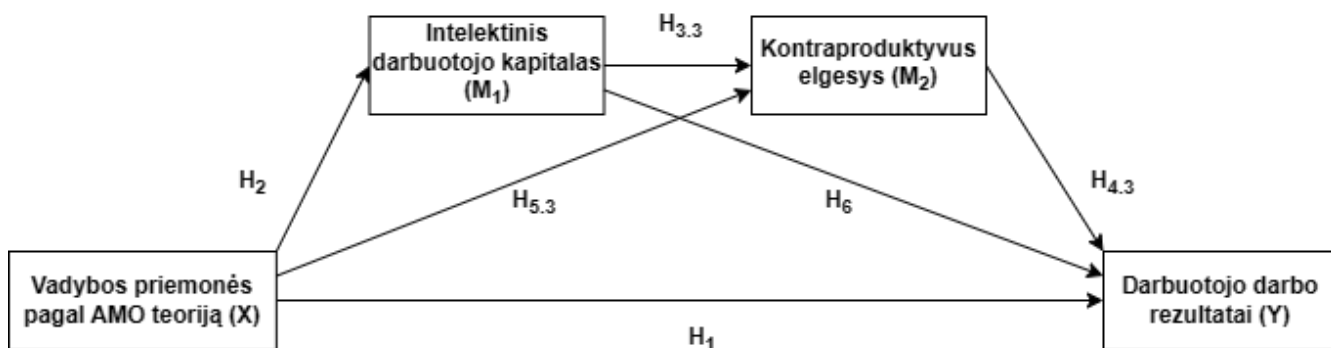
darbuotojų darbo rezultatams per intelektualio darbuotojų kapitalo ir konceptualaus atlikimo mediaciją. Šiuo modeliu galime geriau įvertinti iškeltas hipotezes:

- **H₁ (p = 0,001, R² = 0,047, beta = 0,216)** yra **atmetama**, nes poveikis yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05) tiesioginis ryšys yra labai silpnas, beveik neegzistuojantis (R² = 0,047). Poveikis yra teigiamas (beta = 0,216). Tuo pačiu: modelyje tiesioginis X ir Y ryšys nėra reikšmingas p = 0,116.
- **H_{3.2} (p = 0,000, R² = 0,330, beta = 0,535)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas (R² = 0,330) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,535).
- **H_{4.2} (p = 0,000, R² = 0,203, beta = 0,235)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas (R² = 0,203) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,235).
- **H_{5.2} (p = 0,166)** yra **atmetama**, nes įtakos negalime nustatyti dėl statistiškai nereikšmingo ryšio (nepasitvirtina p < 0,05).

Trečiasis tyrimo modelis analizuoja vadybos priemonių taikymo įtaką darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir kontraproduktyviam elgesiui (angl. *counterproductive behaviour*). Iškeltų H_{3.3}, H_{4.3} ir H_{5.3} hipotezių įvertinimas yra šio modelio svarbiausias tikslas. Modelis atrodytų taip, kaip yra pavaizduotas penktajame paveiksle.

5 paveikslas

Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir kontraproduktyviam elgesiui tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Regresinės analizė, kuri tyrė vadybos priemonių taikymo ir intelektualio darbuotojų kapitalo (X) įtaką kontraproduktyviam atlikimui, rodo, kad ANOVA $F = 12,636$ ir $p = 0,000$, tad duomenys yra tinkami nagrinėti toliau. $R^2 = 0,092$, kas yra **mažiau už 0,20**. Ryšys nėra reikšmingas – tik **9 % vadybos priemonių ir intelektualio darbuotojų kapitalo poveikio daro įtaką kontraproduktyviam elgesiui**. Vadybos priemonės rodytų ryškią neigiamą poveikį kontraproduktyviam elgesiui ($\beta = -0,386$), o intelektualio darbuotojų kapitalas veikia teigiamai ($\beta = 0,159$). Nepaisant to koreliacijos suvestinėje vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos ir yra ties riba, nes rezultatas yra $p = 0,050$.

18 lentelė

Vadybos priemonių taikymo ir intelektualio darbuotojų kapitalo įtakos kontraproduktyviam atlikimui modelio rezultatai.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		5,308	6,124	0,000	3,601	7,015
AMO_M	-0,386	-0,588	-4,759	0,000	-0,832	-0,345
IDK_M	0,159	0,393	1,964	0,050	-0,0009	0,788

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kita regresinė analizė tyrė ryšį tarp vadybos priemonių taikymo, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontekstinio atlikimo (X) įtakos darbo rezultatams. ANOVA rodomas $F = 19,808$ ir $p = 0,000$ rodo duomenų tinkamumą. $R^2 = 0,193$, kas yra **ties 0,20 riba. 19 % vadybos priemonių, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontraproduktyvaus elgesio pasikeitimų darytų įtaką darbo rezultatams**. Vadybos priemonių taikymas rodo neigiamą ir beveik neegzistuojantį poveikį ($\beta = -0,025$), intelektualio darbuotojų kapitalas rodo teigiamą ir reikšmingą poveikį ($\beta = 0,435$) ir kontraproduktyvus atlikimas taip pat teigiamą poveikį ($\beta = 0,174$). Nepaisant to koreliacijos suvestinėje vadybos priemonių taikymas netenkina $p < 0,05$ sąlygos, nes rezultatas yra $p = 0,753$. Likę ryšiai tinkami. Rezultatai pateikiami devynioliktojoje lentelėje.

19 lentelė

Vadybos priemonių taikymo, intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontraproduktyvaus elgesio įtaka darbo rezultatams modelio rezultatams.

	beta	B	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta.		3,654	11,733	0,000	3,041	4,268
AMO_M	-0,025	-0,013	-0,314	0,753	-0,098	0,071
IDK_M	0,435	0,381	5,644	0,000	0,248	0,514
KE_M	0,174	0,061	2,908	0,004	0,020	0,103

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galiausiai buvo gauti bendri modelio rezultatai, kurie pateikti dvidešimtojoje lentelėje.

20 lentelė

Trečiojo alternatyvaus modelio mediacinio tyrimo rezultatai.

Bendras X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,117	0,033	3,497	0,006	0,051	0,183
Tiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
-0,013	0,043	-0,314	0,753	-0,098	0,071
Netiesioginis X efektas Y					
	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
TOTAL	0,130	0,038	0,061	0,213	
IND1	0,157	0,037	0,090	0,239	
IND2	-0,036	0,013	-0,066	-0,014	
IND3	0,010	0,006	0,0006	0,025	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Reikšmingų poveikių bendrame modelyje nematyti. IND1 ryšys vadybos priemonių taikymo įtakoje darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui išlieka reikšmingiausias, kur vadybos priemonių taikymas medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui daro reikšmingą įtaką darbo rezultatams, kur poveikis, šiame modelyje, yra 13 %, BootLLCI ir BootULCI yra reikšmingi. Likę ryšiai IND2 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant užduočių atlikimui) ir IND3 (vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir

užduočių atlikimui) yra mažai efektyvūs ir netgi nereikšmingi – BootLLCI ir BootULCI, taip pat nėra tiksliai nusakantys, kokią įtaką šie ryšiai daro. Galiausiai galime teigti, kad trečiasis tyrimo modelis **rodo vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams per intelektualio darbuotojų kapitalo ir kontraproduktyvaus elgesio mediaciją**. Šiuo modeliu galime geriau įvertinti iškeltas hipotezes:

- **H₁ (p = 0,001, R² = 0,047, beta = 0,216)** yra **atmetama**, nes poveikis yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05) tiesioginis ryšys yra labai silpnas, beveik neegzistuojantis (R² = 0,047). Poveikis yra teigiamas (beta = 0,216). Tuo pačiu: modelyje tiesioginis X ir Y ryšys nėra reikšmingas p = 0,753.
- **H_{3.3} (p = 0,050, R² = 0,092, beta = 0,159)** yra **atmetama** – ryšys yra nežymiai peržengiantis statistinio reikšmingumo ribą (p < 0,05), tiesioginis ryšys beveik neegzistuojantis, labai silpnas, R² < 0,20 (R² = 0,092) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,159).
- **H_{4.3} (p = 0,004, R² = 0,193, beta = 0,174)** yra **patvirtinama** – ryšys yra statistiškai reikšmingas (p < 0,05), tiesioginis ryšys yra reikšmingas, nors ir silpnokas, R² < 0,20 (R² = 0,193) ir matomas teigiamas poveikis (beta = 0,174).
- **H_{5.3} (p = 0,753)** yra **atmetama**, nes įtakos negalime nustatyti dėl statistiškai nereikšmingo ryšio (nepasitvirtina p < 0,05).

Apibendrinami tyrimo rezultatus galime matyti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pasireiškia netiesioginiu ryšiu – per intelektualio darbuotojų kapitalo ir veiklų atlikimo dimensijas. Pirmasis modelis rodo mediacinio ryšio stiprumą 14 %, antrasis modelis 17 %, o trečiasis modelis – 13 %. Reikšmingiausias yra antrasis modelis, kuris rodo, kad stipriausia mediacija yra analizuojant vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam darbuotojų kapitalui ir kontekstiniam atlikimui, kur 17% rezultatų pasikeitimų turės įtaką darbuotojų darbo rezultatų pokyčiui. Visa tai parodo, kad taikydami ŽIV priemonės, siejamas su AMO teoriniu, modeliu – valdysime intelektualinį darbuotojų kapitalą, kas darys įtaką darbuotojų užduočių atlikimui, kontekstiniam atlikimui ir kontraproduktyviam atlikimui, o visi pokyčiai minėtose dimensijose pasireikš darbuotojų darbo rezultatuose.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir diskusija

Magistro baigiamojo darbo metu iškelta 15 hipotezių, kuriomis siekta nustatyti, kokią žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymas turi įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektualiam

darbuotojų kapitalui ir darbuotojų veiklų atlikimui. Hipotezių sąrašas su rezultatais pateikiamas dvidešimt pirmoje lentelėje.

21 lentelė

Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų veiklų atlikimui medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui atlikto mediacinio tyrimo rezultatai.

Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
H ₁ : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Atmesta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra labai silpnas. Įtaka - teigiama. $p = 0,001$, $R^2 = 0,047$, $\beta = 0,216$ Modeliuose tiesioginis X ir Y ryšys nėra reikšmingas: Modelis 1: $p = 0,523$ Modelis 2: $p = 0,116$ Modelis 3: $p = 0,753$
H ₂ : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro tiesioginę ir teigiamą įtaką intelektiniam darbuotojo kapitalui	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra stiprus. Įtaka - teigiama. $p = 0,000$, $R^2 = 0,443$, $\beta = 0,666$
H ₃ : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojo veiklų atlikimui	Atmesta	Negalima analizuoti, nes nepasitvirtino patikimumo testas. Hipotezė atmetama.
H _{3,1} : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę teigiamą įtaką užduočių atlikimui	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra silpnas. Įtaka - teigiama. $p = 0,000$, $R^2 = 0,154$, $\beta = 0,462$
H _{3,2} : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę teigiamą įtaką kontekstiniam atlikimui	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra stiprus. Įtaka - teigiama. $p = 0,000$, $R^2 = 0,330$, $\beta = 0,535$
H _{3,3} : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro tiesioginę neigiamą įtaką kontraproduktyviam elgesiui	Atmesta	Ryšys nežymiai peržengia statistinio reikšmingumo ribą. Tiesioginis ryšys yra labai silpnas. Įtaka - teigiama. $p = 0,050$, $R^2 = 0,092$, $\beta = 0,159$
H ₄ : Darbuotojo veiklų atlikimas daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Atmesta	Negalima analizuoti, nes nepasitvirtino patikimumo testas. Hipotezė atmetama.

H _{4.1} : Darbuotojo užduočių atlikimas daro <i>tiesioginę teigiamą</i> įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra stiprus. Įtaka - teigiama. p = 0,000, R ² = 0,295, beta = 0,389
H _{4.2} : Darbuotojo kontekstinis atlikimas daro <i>tiesioginę teigiamą</i> įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra stiprus. Įtaka - teigiama. p = 0,000, R ² = 0,203, beta = 0,235
H _{4.3} : Darbuotojo kontraproduktyvus elgesys daro <i>tiesioginę neigiamą</i> įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra silpnas. Įtaka - teigiama. p = 0,004, R ² = 0,193, beta = 0,174
H ₅ : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro <i>tiesioginę teigiamą</i> įtaką darbuotojo veiklų atlikimui	Atmesta	Negalima analizuoti, nes nepasitvirtino patikimumo testas, hipotezė atmetama
H _{5.1} : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro <i>tiesioginę teigiamą</i> įtaką užduočių atlikimui	Atmesta	Modelis yra statistiškai reikšmingas, tačiau tiesioginis ryšys nėra reikšmingas. p = 0,128
H _{5.2} : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro <i>tiesioginę teigiamą</i> įtaką kontekstiniam atlikimui	Atmesta	Modelis yra statistiškai reikšmingas, tačiau tiesioginis ryšys nėra reikšmingas. p = 0,166
H _{5.3} : Vadybos priemonių taikymas, pagal AMO teoriją, daro <i>tiesioginę neigiamą</i> įtaką kontraproduktyviam elgesiui	Atmesta	Modelis yra statistiškai reikšmingas, tačiau tiesioginis ryšys nėra reikšmingas. p = 0,753
H ₆ : Intelektinis darbuotojo kapitalas daro <i>tiesioginę ir teigiamą</i> įtaką darbuotojo darbo rezultatams	Priimta	Ryšys statistiškai reikšmingas. Tiesioginis ryšys yra stiprus. Įtaka - teigiama. p = 0,003, R ² = 0,295, beta = 0,284

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis gautais rezultatais, buvo patvirtintos septynios hipotezės (H₂, H_{3.1}, H_{3.2}, H_{4.1}, H_{4.2}, H_{4.3}, H₆), o atmestos buvo aštuonios hipotezės (H₁, H₃, H_{3.3}, H₄, H₅, H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.3}). Trys hipotezės buvo atmestos patikimumo testo analizės metu – H₃, H₄ ir H₅. Kadangi šios hipotezės buvo siejamos su veiklų atlikimo konstruktu, tad buvo nuspręsta analizuoti teiginių grupes atskirai, kadangi patikimumo testai buvo reikšmingi atskirose grupėse ir parodė reikšmingus rezultatus.

Atitinkami ryšiai modeliuose, tokie kaip aprašyti hipotezėse H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.3}, parodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymas nedaro įtakos tiesiogiai darbuotojų veiklų atlikime. Galime teigti, jog įtakos poveikis šiai dimensijai turėtų pasireikšti tik per mediacinius veiksnius – ypačingai per tokius, kaip intelektinis darbuotojų kapitalas bei atitinkamas šio konstrukto dimensijas – žmogiškąjį, socialinį, organizacinį kapitalus. Svarbu yra paminėti ir atmestą H_{3.3} hipotezę, kur intelektinis

darbuotojų kapitalas parodyta, kad daro teigiamą įtaką ir rezultatai yra ties statistinio reikšmingumo riba, kas leidžia manyti, jog puoselėjamas intelektualinis darbuotojų kapitalas gali turėti įtakos kontraproduktyvių darbinių veiklų atlikimui. Pabrėžtina, kad reikėtų atlikti daugiau detalesnių tyrimų analizuojant ryšį tarp šių dimensijų.

Tyrimo modeliai parodo, kad **žmogiškųjų išteklių vadybos taikomos priemonės nedaro tiesioginės įtakos darbuotojų darbo rezultatams**, tačiau **reikšmingesnis poveikis pastebimas netiesioginiu būdu** – labiausiai per intelektualinio darbuotojo kapitalo ryšį. Tai reiškia, kad norint gerinti darbuotojų darbo rezultatus vienas iš svarbiausių, netiesioginių, veiksnių yra darbuotojų intelektualinio kapitalo puoselėjimas, per kurį pasireišk įtaka darbuotojų darbo rezultatams. Veiklų atlikimo dimensijos – užduočių atlikimas, kontekstualus atlikimas ir kontraproduktyvus atlikimas taip pat rodė egzistuojančius ryšius tarp vadybos priemonių taikymo ir darbo rezultatų, tačiau reikėtų atlikti tolesnius tyrimus siekiant labiau patvirtinti ryšius ir jų stiprumą, kadangi šiame tyrime ryšiai nebuvo labai reikšmingi. Galiausiai iškelti tyrimo modeliai patvirtino vieną svarbiausių klausimų – egzistuojantį mediacinį ryšį. Nors netiesioginio ryšio efektai nėra labai dideli, pirmojo modelio – 14 %, antrojo modelio – 17 %, o trečiojo modelio – 13 %, tačiau ryšiai yra reikšmingi, todėl galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams pasireiškia per intelektualinio darbuotojų kapitalo ir veiklų atlikimo įtaką.

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR DISKUSIJA

Apibendrinant šį magistro baigiamąjį darbą pateikiamos tokios išvados:

1. Atlikta literatūros analizė parodo, kad ŽIV praktikos ir priemonės yra glaudžiai susijusios, o tokios teorijos kaip AMO ir aukšto veiksmingumo sistemos (angl. *high performance work systems*) yra reikalingos strateginiame lygmenyje – nustatyti ne tik organizacijoje reikalingas vadybos priemones, bet ir vertinimo sistemas, kuriomis organizacija galėtų vertinti darbuotojų veiklą ir galutinius rezultatus.
2. Remiantis atlikta literatūros analize galima teigti, kad taikomos priemonės vienokia ar kitokia forma veikia darbuotojų kompetencijas per tokias priemones, kaip mokymai, nutaikytas įdarbinimas, darbinių grupių sudarymas. Minėtų dimensijų ryšiai su darbinių veiklų atlikimu ir darbo rezultatais yra suvokiama teoriškai, tačiau išlieka ŽIV „juodąja dėže“, kur reikalinga detalesnių tyrimų siekiant išsiaiškinti vadybos priemonių ryšiams su darbinių veiklų atlikimu ir darbo rezultatais. Darbas prisideda prie srities tyrinėjimo
3. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad darbuotojų veiklų atlikimas (angl. *individual work performance*) yra tarpinis veiksnys tarp taikomų vadybos priemonių, kompetencijų ir darbo rezultatų. Nors, kaip ir buvo minėta, teoriškai yra suprantama, tačiau praktiškai įvertinti reikia daugiau detalesnių tyrimų. Vadybų priemonių taikymas, ypač toks kaip motyvacijos valdymas, yra glaudžiai susijęs su individo vidinėmis nuostatomis, kurios organizacijoje gali pasireikšti tiek per teigiamas (įsitraukimas), tiek per neigiamas (atsiribojimas) savybes. Tokios dimensijos kaip kontraproduktyvus elgesys, jeigu organizacija siekia efektyvių rezultatų, turi būti valdomos darbuotojų veiklose, o tam reikalingos tinkamos vadybos priemonės.
4. Mokslinėje literatūroje nėra daug šaltinių, kur būtų analizuojami operatyvūs darbo rezultatai. Dažniausiai sutinkami organizacinio lygio rezultatų vertinimai, tokie kaip finansiniai rezultatai (angl. *financial outcomes*), tačiau šie ne visada individualiuoju lygmeniu parodo indėlį, kuris galėtų būti įvertintas. Gebėdami įvertinti rezultatus individualiuoju lygmeniu, vadovai turėtų tikslesnę informaciją apie darbo procesus, kuriuos galėtų tikslingiau panaudoti ugdant ir valdant darbuotojus siekdami efektyvumo organizaciniame lygmenyje.
5. Veiklų atlikimo konstrukto patikimumo analizė buvo labai žema – reikalavo išskaidyti konstruklą ir analizuoti šio konstrukto teiginių grupes atskirai: užduočių atlikimą, kontekstualų atlikimą bei kontraproduktyvų atlikimą.

6. Tyrimo rezultatų analizės metu buvo nustatytas mediacinis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo (X) įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Y) medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui (M_1) ir užduočių atlikimui (M_2). Netiesioginio ryšio efektas yra 14%, o tiesioginis ryšys tarp X ir Y nebuvo reikšmingas, todėl, remiantis gautais rezultatais, galime teigti, kad vadybos priemonių taikymo įtaka pasireiškia per intelektinį darbuotojų kapitalą, užduočių atlikimą darbuotojų darbo rezultatuose.
7. Tyrimo rezultatų analizės metu buvo nustatytas mediacinis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo (X) įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Y) medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui (M_1) ir kontekstualiam atlikimui (M_2). Netiesioginio ryšio efektas yra 17%, o tiesioginis ryšys tarp X ir Y nebuvo reikšmingas, todėl, remiantis gautais rezultatais, galime teigti, kad vadybos priemonių taikymo įtaka pasireiškia per intelektinį darbuotojų kapitalą, kontekstualų atlikimą darbuotojų darbo rezultatuose. Šio modelio netiesioginio ryšio rezultatas yra didžiausias, todėl galime teigti, kad medijuojantis kontekstualus darbuotojų veiklų atlikimas yra reikšmingesnį poveikį turintis veiksnys darbuotojų darbo rezultatams.
8. Tyrimo rezultatų analizės metu buvo nustatytas mediacinis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo (X) įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Y) medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui (M_1) ir kontraproduktyviam atlikimui (M_2). Netiesioginio ryšio efektas yra 13%, o tiesioginis ryšys tarp X ir Y nebuvo reikšmingas, todėl, remiantis gautais rezultatais, galime teigti, kad vadybos priemonių taikymo įtaka pasireiškia per intelektinį darbuotojų kapitalą, neigiamai veikiamą kontraproduktyvaus elgesį, darbuotojų darbo rezultatuose. Šio modelio rezultatai yra žemiausi, todėl teigiame, kad kontraproduktyvaus elgesys, kaip mediacinis veiksnys, reikalauja detalesnių tyrimų ir pokyčių analizuojant šioje tematikoje siekiant tikslesnių rezultatų.
9. Remiantis atliktais tyrimais, galime teigti, kad vadybos priemonių įtaka veiklų atlikimo dimensijoms tiesiogiai nėra reikšminga ir pasireiškia tik per netiesioginius ryšius. Atmestos $H_{5.1}$, $H_{5.2}$, $H_{5.3}$ hipotezės leidžia priimti tokią išvadą.
10. Remiantis atliktais tyrimais, darome išvadą, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams reikšmingiausia per intelektinio darbuotojų kapitalo ir kontekstualių veiklų atlikimo mediaciją. Tiesioginis ryšys egzistuoja, yra reikšmingas, bet netoks prasmingas kaip netiesioginis.

Remiantis magistro baigiamojo darbo rezultatais, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Remiantis atlikta literatūros analize ir šiame darbe atliktu tyrimu – organizacijos, kurios planuoja vystyti darbuotojų intelektinį kapitalą, valdyti veiklą atlikimą ir siekti geresnių darbuotojų darbo rezultatų turėtų įverti organizacijos stovį, pasirinkti reikalingas vadybos priemones ir užsibrėžti siekiamus tikslus, aiškias vertinimo sistemas. Tuo pačiu aiškūs planai ir strateginis fokusas leis organizacijai siekti konkurencingumo tiek organizaciniame lygmenyje, tiek individualiame.
2. Remiantis šiame darbe atliktu tyrimu, siūlome atkreipti dėmesį į kontekstualų darbuotojų veiklą atlikimą, taikant vadybos priemones organizacijoje, kadangi antrasis tyrimo modelis parodė reikšmingiausią netiesioginio ryšio efektą – 17 %.
3. Pirminis tyrimo konstruktas, kuriame buvo, nepasitvirtinęs, veiklą atlikimo konstruktas reikalauja papildomų tyrimų. Rekomendacija tolesniems tyrimams būtų naudoti pilnai išbaigtą Koopmans (2014) pasiūlyta individualių veiklą atlikimo klausimyną (angl. *individual work performance*), o ne šiame darbe, kuris buvo sudarytas iš atrinktų minėto klausimyno dalių, kas, tikėtina, duotų ne tik geresnius rezultatus pirminio modelio tyrimuose, bet ir pateiktų daugiau įžvalgų analizuojant pagal veiklą atlikimo teiginiu grupes.
4. Darbo rezultatų individualiame lygyje tyrimų nėra daug ir tai galėtų būti nagrinėjama plačiau sritis. Platesnis tyrinėjimas naudingas gilinant žinias ŽIV „juodosios dėžės“ tyrimuose (Almutawa et al., 2015; Gardner et al., 2001; Hazimah Nik Mat et al., 2021), o tai padėtų netik vidutinėms ir didelėms organizacijoms priimti geresnius strateginius rezultatus, bet ir surasti, kas vis dėl to daro daugiausiai įtakos siekiant geresnių galutinių rezultatų.

Diskusija

Šiuo rašto darbu pavyko įgyvendinti tyrimą, kuriuo sėkmingai patikrinti ryšiai tarp žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo, siejamų su AMO teoriniu modeliu, intelektinio darbuotojų kapitalo, veiklą atlikimo dimensijų ir darbo rezultatų. Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams teoriškai yra suvokiama, tačiau kaip ir didžioji dalis socialinių tyrimų – ne visada gali užtikrintai pasakyti, jog ta įtaka yra tiesioginė ar ne bei kaip stipriai ar silpnai yra veikiami mediacinių ar moderacinių veiksnių. Tad belieka remtis prieš tai atliktų autorių tyrimais ir nagrinėti sritis toliau – patvirtinant ar paneigiant darbo metu iškeltus klausimus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių ir intelektinio darbuotojų kapitalo ryšiai ir nagrinėjimai yra aptinkami Fu et al. (2017) tyrimuose, kur sėkmingai buvo patvirtinta, jog ŽIV praktikos, priemonės, sukuria vertę kai organizacijos resursai yra panaudojami strategiškai efektyviais būdais – praktikų

atrinkime, resursų panaudojime, pritaikyme ir rezultatų ryšyje. Huselid (1995), Jiang et al. (2012), Li et al. (2023) atlikti tyrimai organizaciniu lygiu parodė sėkmingus rezultatus siejant praktikas su galutiniais rezultatais. Organizacinio lygmens rezultatus galime analizuoti ir individualiame lygmenyje, kaip operacinius rezultatus, kur vadybos priemonių taikymas parodė, kad turi teigiamą įtaką gerinant darbuotojų darbo rezultatus Ma et al. (2020). Vadybos priemonių taikymas valdant darbuotojų veiklą atlikimą, pagal kurį galime vertinti galutinius rezultatus yra plačiai nagrinėjami Koopmans (2014) tyrimuose, kurie parodo vadybos priemonių tiesioginę įtaką veiklą atlikimui. Labai naudingi yra literatūros sintezės tyrimai, kuriuos atliko Marin-Garcia ir Tomas (2016), kur AMO teorinis modelis yra detalai pateikiamas kartu su autoriais, kurie nagrinėjo susijusias temas.

Galiausiai, šis rašto darbas prisideda prie nagrinėjamos ŽIV „juodosios dėžės“ nagrinėjimo. Atlikti tyrimo rezultatai patvirtinto iškeltas prieš tai tyrimus atlikusių tyrėjų tyrimus, kad vadybos priemonių taikymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Tačiau prasmingiausias ryšys, kaip yra pastebėta po atlikto tyrimo – per intelektualinio darbuotojų kapitalo ir kontekstinio atlikimo mediaciją – netiesioginę įtaką.

Literatūra ir šaltiniai

- Abbasi, M., Monazzam, M. R., Karanika-Murray, M., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2022). Development and validation of an individual job performance questionnaire (IJPQ). *Work*, 73(1), 309–320. <https://doi.org/10.3233/WOR-211004>
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718–734. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N., & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *Bottom Line*, 30(4), 258–278. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0021>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2012). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- Almutawa, Z., Muenjohn, N., & Zhang, J. (2015). *UNLOCKING THE BLACK BOX OF THE CONCEPTUAL RELATIONSHIP BETWEEN HRM SYSTEM AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* (Vol. 49, Issue 6).
- Anisa, A., & Tine, Y. (2022). EFFECT OF COMPENSATION, WORKLOAD, LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND IMPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 01(12), 2076–2091. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i12.221>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2018.08.001>
- Bai, W., Liu, R., & Zhou, L. (2020). Enhancing the learning advantages of newness: The role of internal social capital in the international performance of young entrepreneurial firms. *Journal of International Management*, 26(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100733>
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 324–333. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.01.1207>
- Belizón, M. J., & Kieran, S. (2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603–630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.02.013>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. In *Frontiers in Public Health* (Vol. 6). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Bučiušienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>

- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2011.11.002>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Campbell, B. A., Kryscynski, D., & Olson, D. M. (2017). Bridging Strategic Human Capital and Employee Entrepreneurship Research: A Labor Market Frictions Approach. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 344–356. <https://doi.org/10.1002/SEJ.1264>
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla. <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
- Cerdin, J. L., Liao, Y., & Sharma, K. (2020). The role of temporal focus, dispositional employability, and training on the perceived internal career prospects of talents. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1106–1133. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711441>
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Chow, I. H. siu, Teo, S. T. T., & Chew, I. K. H. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53–72. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9288-6>
- Coculova, J., & Tomcikova, L. (2021). Innovative human resource management practices for the talent management implementation. *Marketing and Management of Innovations*, 5(4), 47–54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-04>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/HRM.21822>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2018.06.011>
- de Waal, A. A., van der Heijden, B. I. J. M., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2012). Characteristics of high performing managers in The Netherlands. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 131–148. <https://doi.org/10.1108/01437731211203456>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Díez-Martín, F., & Cachón-Rodríguez, G. (2022). Social capital and organizational legitimacy as competitive advantages in the information and communications technology sector. *Journal of High Technology Management Research*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2022.100441>
- Delery, J. E., & Roumpis, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K., & Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1983–1994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041760>

- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383–396. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897. <https://doi.org/10.1002/HRM.21575>
- Firouzbakht, M., Tirgar, A., Ebadi, A., Sharif Nia, H., Oksanen, T., Kouvonen, A., & Riahi, M. E. (2018). Psychometric properties of Persian version of the short-form workplace social capital questionnaire for female health workers. *International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 9(4), 184–193. <https://doi.org/10.15171/ijoem.2018.1264>
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey, R. G. (2021). Retrospective and prospective learning: Accelerating the internationalization process. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101191>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O'Regan, P. (2017). High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56(2), 329–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.21767>
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Jeong, H., Patrick, P., & Wright, M. (2001). *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*. www.ilr.cornell.edu/CAHRS/
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Gervase Iwu, C., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Lose, T. (2016). Strategic Human Resource Metrics: A Perspective of the General Systems Theory. In *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* (Vol. 12, Issue 2).
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214–227. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0014>
- Giancaspro, M. L., De Simone, S., & Manuti, A. (2022). Employees' Perception of HRM Practices and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of the Work–Family Interface. *Behavioral Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/bs12090301>
- Giancaspro, M. L., Gemmano, C. G., & Manuti, A. (2023). The Art of Designing Work: Work/Family Interface as a Mediator in the Relationship between Work Design, Burnout, and Performance. *Behavioral Sciences*, 13(12), 965. <https://doi.org/10.3390/bs13120965>
- Green, K. W., Wh, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. In *Inf. J. of Human Resource Management* (Vol. 17, Issue 4). www.iandf.co.iik/journals
- Grissom, J. A., Timmer, J. D., Nelson, J. L., & Blissett, R. S. L. (2021). Unequal pay for equal work? Unpacking the gender gap in principal compensation. *Economics of Education Review*, 82, 102114. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102114>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Gruman, J. A., & Budworth, M. H. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100911. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100911>

- Gruman, J. A., & Choi, E. (2020). Well-Being at Work: A Balanced Approach to Positive Organizational Studies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1–40. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_84-1
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Guest, D. E. (2017a). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. E. (2017b). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hauff, S., Guerci, M., Dul, J., & van Rhee, H. (2021). Exploring necessary conditions in HRM research: Fundamental issues and methodological implications. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 18–36. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12231>
- Hazimah Nik Mat, N., Norhayati Mohamed, W., Safrah Salleh, H., & Yusof, Y. (2021). HRM and Employee Significant Behavior: Explaining the Black Box through AMO Theory. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 29(4), 2569–2589. <https://doi.org/10.47836/pjssh.29.4.26>
- Holgersen, H., Jia, Z., & Svenkerud, S. (2021). Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions. *Journal for Labour Market Research*, 55(1). <https://doi.org/10.1186/S12651-021-00287-Z>
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Huselid, M. A. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Ismail, N., & Rosdi, I. S. (2022). INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE SUCCESS FACTORS: REVISITING THE HUMAN PERFORMANCE SYSTEM MODEL. *Journal of Business Management and Accounting*, 12(No.2), 1–21. <https://doi.org/10.32890/jbma2022.12.2.1>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & 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, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kachanoff, F. J., Wohl, M. J. A., Koestner, R., & Taylor, D. M. (2020). Them, Us, and I: How Group Contexts Influence Basic Psychological Needs. *Current Directions in Psychological Science*, 29(1), 47–54. <https://doi.org/10.1177/0963721419884318>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Tunku, U., Rahman, A., Moona, R. K., Mohamed, H., Selladurai, S., Spr, C. R., Kumar, R., & Mohamed, M. H. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>

- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62, 101162. <https://doi.org/10.1016/J.JJIE.2021.101162>
- Kensbock, J. M., & Boehm, S. A. (2016). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580–1609. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079231>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.07.018>
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lajili, K. (2015). Embedding human capital into governance design: a conceptual framework. *Journal of Management and Governance*, 19(4), 741–762. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9295-8>
- Lambert, L. S., & Newman, D. A. (2023). Construct Development and Validation in Three Practical Steps: Recommendations for Reviewers, Editors, and Authors*. *Organizational Research Methods*, 26(4), 574–607. <https://doi.org/10.1177/10944281221115374>
- Lazear, E. P. (2018). Compensation and Incentives in the Workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195–214. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.195>
- Lejeune, C., Mercuri, D., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2016). Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: The moderating role of self-directedness. *Human Resource Development International*, 19(4), 307–328. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1203639>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Li, S., Luo, J., Guo, L., & Wang, J. (2023). Cycle Evolution of the Impact of Ability-Enhancing, Motivation-Enhancing, and Opportunity-Enhancing Strategic Human Resource Management on Product Innovation in Science and Technology Enterprises. *Frontiers of Business Research in China*, 17(2), 190–214. <https://doi.org/10.3868/s070-008-023-0009-5>
- Ma, B., Ma, G., Liu, X., & Lassleben, H. (2020). Relationship between a high-performance work system and employee outcomes: A multilevel analysis. *Social Behavior and Personality*, 48(1). <https://doi.org/10.2224/SBP.8580>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- McCartney, S., & Fu, N. (2020). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.17632/hfk7fxt9fm.2>
- Mohamad, R., Adzrin Raja Ahmad, R., Fadhilah Ismail, R., Zainon, S., Abdul Kadir Juliana, M., Md Nawi, S., & Najuna Misman, F. (2020). Factors of Human Resource Management Practices Affecting Organizational Performance INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 9).
- Morikawa, M. (2021). Employer-provided training and productivity: Evidence from a panel of Japanese Firms. *Journal of the Japanese and International Economies*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101150>
- Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. A. (2020). Self-Sacrificial Leadership and Employee Behaviours: An Examination of the Role of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 641–652. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-3964-5>

- Mulyanti, R., Saepudin, H., & Aviyanti, C. (2023). Model of Leadership Style, Self-Efficacy, on Performance and Work Engagement as an Intervening Variable: A Literature Review. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 5(1), 142–155. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i1>
- Nouri, B. A., Baglachi, M., & Ghaffari, M. (2019). The Mediating Role of Self-efficacy in the Relationship between Human Capital and Employee Performance (Case Study University of Mohaghegh Ardabili). In *Journal of Organisational Studies and Innovation* (Vol. 6, Issue 1).
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2022). Psychological distress in the workplace: The indirect contribution of work organization conditions to work performance. *Work*, 72(4), 1469–1480. <https://doi.org/10.3233/WOR-210843>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-010213-115208>
- Parker, S. K., & Zhang, F. (2016). Designing work that works in the contemporary world: Future directions for job design research. *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific: From Theory to Practice*, 135–150. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44400-0_7/COVER
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 29, Issue 4, pp. 539–563). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Peng, J. (2022). Performance Appraisal System and Its Optimization Method for Enterprise Management Employees Based on the KPI Index. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1937083>
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the ‘balanced scorecard’ model: an empirical study.’ *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(9–10), 1121–1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>
- Ployhart, R. E. (2012). The Psychology of Competitive Advantage: An Adjacent Possibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 62–81. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2011.01407.X>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Prathiba, S. (2023). IMPACT OF EMPLOYEE EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE-A COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 12(1), 15–23. <http://publishingindia.com/jshrm/>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ruiz Moreno, A., Roldán Bravo, M. I., García-Guiu, C., Lozano, L. M., Extremera Pacheco, N., Navarro-Carrillo, G., & Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement – a mediation analysis in a military context. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(5), 665–689. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0222>
- Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230023.en>

- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2021.100830>
- Sönmez Çakir, F., & Adigüzel, Z. (2020). Evaluation of Empowering Leadership and Knowledge Sharing on Organization and Organization Employees. In *Optimum Journal of Economics and Management Sciences* (Vol. 7, Issue 2). <http://dergipark.org.tr/optimum>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 48, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/20159670?seq=1&cid=pdf->
- Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J. P. (2021). Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 33(6), 546–559. <https://doi.org/10.1123/JSM.2018-0196>
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34–56. <https://doi.org/10.1080/09585190802528227>
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimu metodai*. Vilniaus Universiteto Leidykla.
- Tegethoff, T., Santa, R., Cayón, E., & Scavarda, A. (2023). Strategy and additive technologies as the catalyst for outsourcing, process innovation and operational effectiveness. *PLoS ONE*, 18(2 February). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282366>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298. <https://doi.org/10.1002/SMI.2926>
- Widiastutik, N., Rahayu, M., & Juwita, H. A. J. (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(6), 175–183. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1976>
- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965–1984. <https://doi.org/10.1080/09585190903142415>
- Yavas, B. F., Janda, S., & Marcoulides, G. A. (2004). Cross-National Stability of a Quality Management Model: A Comparative Study of the United States and Turkey. *Journal of Applied Mathematics & Decision Sciences*, 8(1), 43–65.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. In *Source: Journal of Managerial Issues* (Vol. 16, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/40604485?seq=1&cid=pdf->
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>

Santrauka

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT INTELEKTINIUI DARBUOTOJŲ KAPITALUI IR VEIKLŲ ATLIKIMUI

Martynas Vrubliauskas

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: asistentas dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2023

76 puslapiai, 21 lentelės, 5 paveikslėliai, 110 nuorodos.

Pagrindinis magistro baigiamojo darbo tikslas yra įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui.

Darbą sudaro trys dalys: pirmoje dalyje yra atlikta mokslinės literatūros analizė iš skirtingų autorių ir tyrimų atliktų panašia tematika, antroje dalyje suformuotas bei pateiktas konceptualus tyrimo modelis kartu su hipotezėmis ir tyrimo metodika, trečioje dalyje – pateikiami tyrimo rezultatai, pristatomi rezultatai ir galiausiai pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje yra pateikiama žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių, siejama su AMO teoriniu modeliu, koncepcija kartu su intelektinio darbuotojų kapitalo, veiklų atlikimo ir darbo rezultatų apibrėžimais, koncepcijomis ir sąsajomis su vadybos priemonių taikymu.

~~Toliau autorius pateikia tyrimo modelį sudarytą remiantis atlikta literatūros analize. Remiantis sudarytu modelius atliekama tolesnė analizė, kuria siekiama įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymo įtaką darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir veiklų atlikimui.~~

Siekiant įvertinti įtaką buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo apklaustas 263 respondentas Lietuvoje dirbantys tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje. Duomenys analizuoti pasitelkiant IBM SPSS programinę įrangą, atlikta konstruktyvumo patikimumo analizė, normalumo ir reikšmingumo testai, regresinė ir mediacinė analizė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių įtakos darbuotojų darbo rezultatams mediacinis intelektinio darbuotojų kapitalo ir veiklų atlikimo ryšiai egzistuoja. Tiesioginė vadybos priemonių taikymo įtaka darbo rezultatams yra nereikšminga. Taip pat gauti rezultatai įrodo,

kad vadybos priemonių taikymas, kuriuo siekiama gerinti darbo rezultatus pasireiškia netiesioginiu būdu – per intelektinį darbuotojų kapitalą ir veiklą atlikimą, kur reikšmingiausia mediacija pasireiškia ties su intelektinio darbuotojų kapitalo įtaka.

Summary

INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE WORK RESULTS MEDIATING BETWEEN INTELLECTUAL EMPLOYEE CAPITAL AND WORK PERFORMANCE

Martynas Vrubliauskas

Master thesis

Human resource management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Asst. Prof. Dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2023

76 pages, 21 charts, 5 pictures, 110 references.

The main goal of the master's thesis is to evaluate the influence of the application of human resources management practices on the work results of employees by mediating the intellectual capital of employees and work performance.

The work consists of three parts: in the first part, an analysis of scientific literature by different authors and researches on a similar topics is carried out, in the second part, a conceptual research model is formed and presented together with hypotheses and research methodology, in the third part - the results of the research are presented, and in the final part - the conclusions are presented.

The review of the scientific literature presents the concept of human resources management tools associated with the AMO theoretical model, together with the definitions, concepts and connections of the intellectual capital of employees, performance of work activities and work results with the application of management tools.

Next, the author presents the research model based on the literature analysis. Then a further analysis is carried out, which aims to evaluate the impact of the application of human resources management tools on work results by mediating the intellectual capital of employees and the performance of activities. In order to assess the impact, a quantitative study was conducted, during which 263 respondents working in both the public and private sectors in Lithuania were interviewed. Data were managed and using IBM SPSS software data was evaluated with construct reliability analysis, normality and significance tests, regression and mediation analysis.

The results of the study showed that the influence of human resources management tools on the results of employees' work is mediated by intellectual capital of employees and the performance of activities.

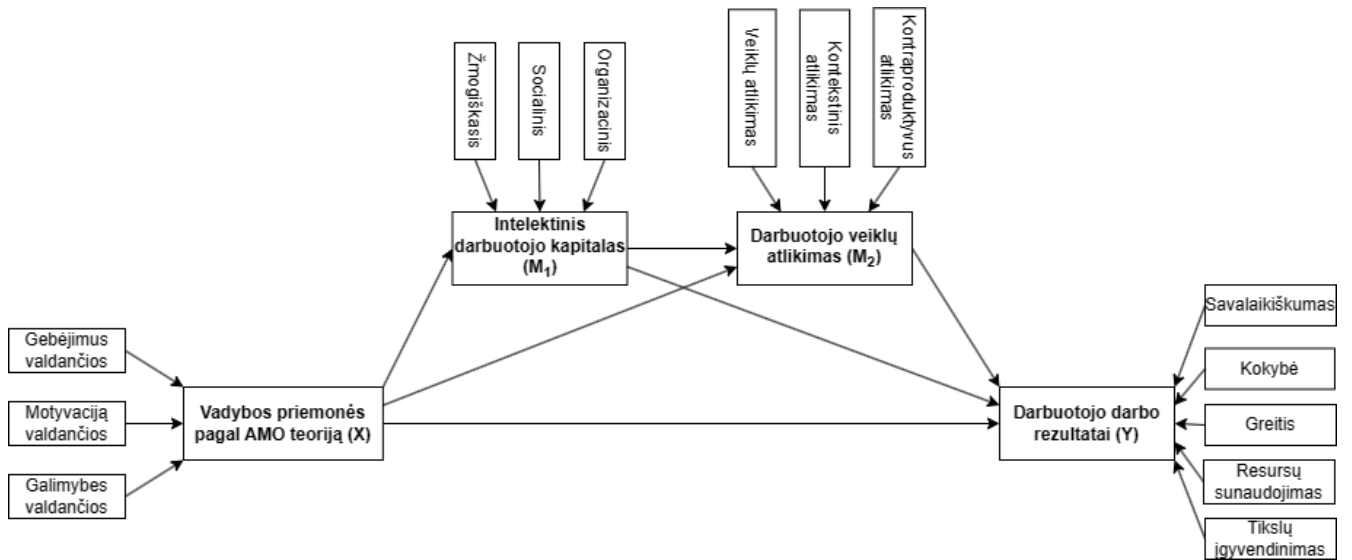
The direct impact of the application of management measures on work results is insignificant. Also, the obtained results prove that the application of management measures aimed at improving work results is manifested in an indirect way - through the intellectual capital of employees and the performance of activities, where the most significant mediation is manifested in the influence of the intellectual capital of employees.

Priedai

1 priedas. Paveikslai naudoti darbe

1 paveikslas

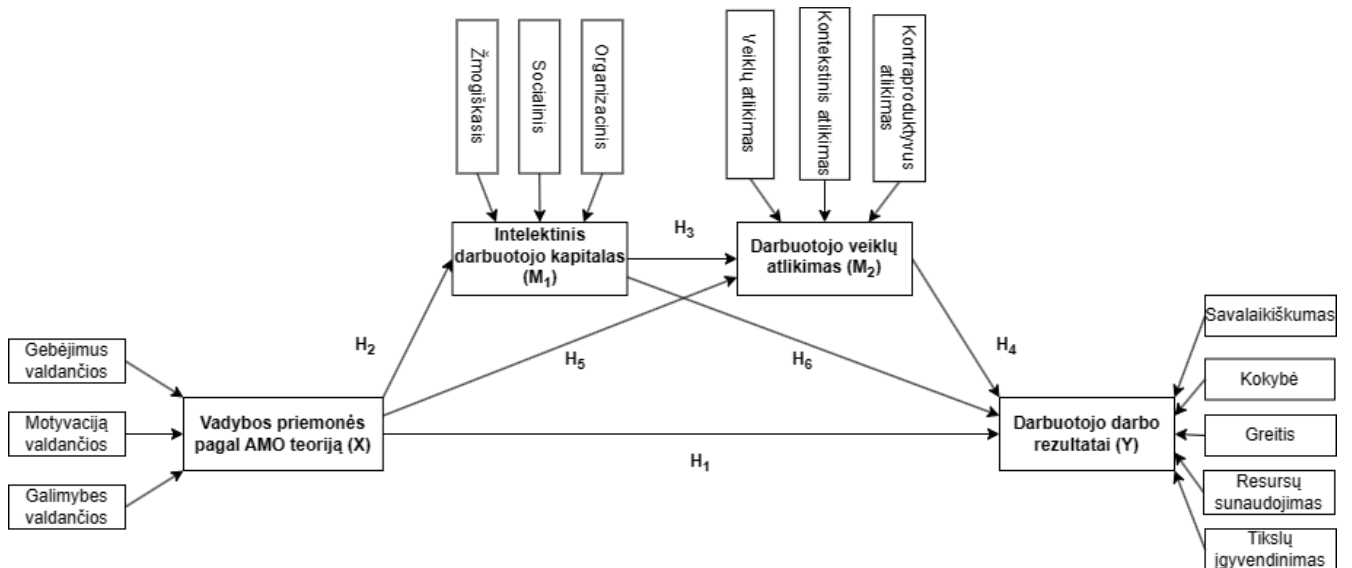
Detalizuotas konceptualios vadybos priemonių, paremtų AMO teoriniu modelių, įtakos darbuotojų darbo rezultatams schema individualiuoju lygmeniu



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atlikta literatūros analize

2 Paveikslas

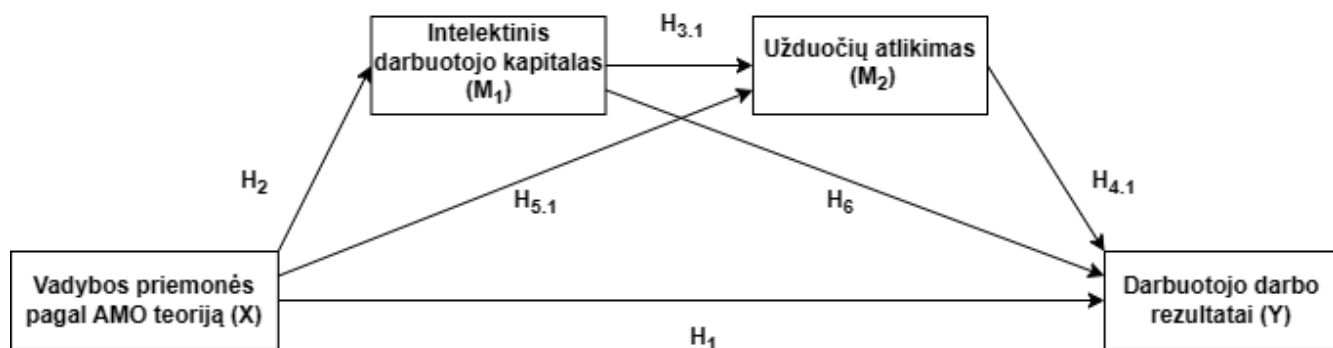
Vadybos priemonių taikymo įtaka įtakos darbuotojo darbo rezultatams medijuojant intelektiniuiam kapitalui ir veiklų atlikimui koncepcinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 paveikslas

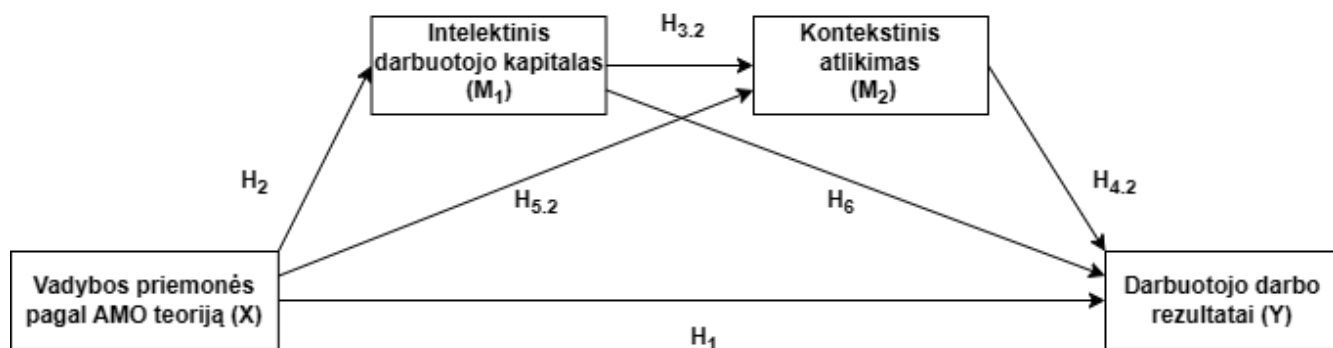
Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir užduočių atlikimui alternatyvus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

4 paveikslas

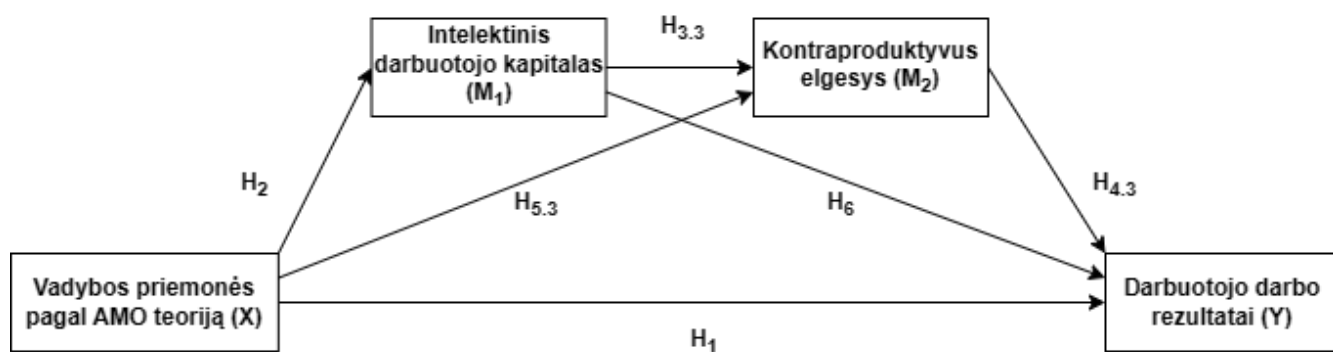
Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir kontekstiniam atlikimui alternatyvus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

5 paveikslas

Vadybos priemonių taikymo įtaka darbuotojų darbo rezultatams medijuojant intelektiniam darbuotojų kapitalui ir kontraproduktyviam elgesiui alternatyvus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2 priedas. Tyrime naudotas ir sudarytas klausimynas

Gerbiamas Respondente,

Esu Martynas Vrubliauskas, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentas. Atlieku tyrimą tema „Vadybos priemonių įtaka darbuotojų darbo rezultatams“, kuriuo siekiu išsiaiškinti kaip organizacijose taikomos vadybos priemonės siejasi su darbuotojų darbo rezultatais medijuojant darbuotojų intelektinui kapitalui bei darbinių veiklų atlikimui. Tyrime kviečiami dalyvauti visi įmonės ar įstaigos darbuotojai Lietuvoje.

Apklausa yra anoniminė ir rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe, niekur neviešinant.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

1. Vadybos priemonių taikymas organizacijoje

Įvertinkite vadybos priemonių taikymą Jūsų darbinėje organizacijoje. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje

Eil. Nr.	Teiginiai	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Daugiau nesutinku, negu sutinku	4 - Nei sutinku, nei nesutinku	5 - Daugiau sutinku, negu nesutinku	6 - Sutinku	7 - Visiškai sutinku
1.	Mano darbinė padėtis yra tiksliai aprašyta (reikalingos žinios, gebėjimai) ir aiškūs visi siektini tikslai, rezultatai							
2.	Mano darbinėje organizacijoje naudojama vidinė atranka į aukštesnes pozicijas							
3.	Mano darbiniai įgūdžiai organizacijos ugdomi bent kartą per metus							
4.	Aš turėjau atlikti įdarbinimo testą ar įgūdžių testą įsidarbinant							

5.	Man kompensuojama už papildomas pastangas ir atliktą darbą po atlikto formalaus vertinimo							
6.	Man pateikiamas individualus vertinimas							
7.	Aš būsiu paaukštintas pareigomis atsižvelgiant į darbinius nuopelnus ir gerus vertinimo rezultatus							
8.	Aš būsiu paaukštintas pareigomis, kai sukaupsiu reikalingą darbo stažą ir turėsiu pakankamai darbinių nuopelnų							
9.	Aš esu įtrauktas į informacijos dalijimosi kanalą (naujienlaiškiai, susirašinėjimo grupės)							
10.	Aš reguliariai pildau požiūrio tyrimus organizacijoje							
11.	Aš turiu galimybę dalyvauti kokybės užtikrinimo programose ir kitose darbinėse grupėse							
12.	Aš turiu prieigą prie organizacijos skatinimo, pelno dalijimosi ir kito pobūdžio planų (dalyvauju juos įgyvendinant)							
13.	Aš turiu galimybę ir prieigą pateikti skundą ar išsakyti nepasitenkinimą							

2. Intelektinio darbuotojo kapitalo vertinimas

Įvertinkite teiginius siejamus su intelektiniu darbuotojų kapitalu. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje

Eil. Nr.	Teiginiai	1 - Visiškai	2 - Nesutinku	3 - Daugiau nesutinku, negu sutinku	4 - Nei sutinku, nei nesutinku	5 - Daugiau sutinku, negu nesutinku	6 - Sutinku	7 - Visiškai sutinku
1.	Esu laikomas savo darbo srities ekspertu							
2.	Esu aukštos darbinės kvalifikacijos (aukštas įgūdžių lygis)							
3.	Man suteikiamos žinios apie pokyčius darbo srityje							
4.	Esu kūrybiškas							
5.	Gebu dalintis informacija ir mokytis iš kitų							
6.	Bendrauju ir dalinuosi idėjomis su kolegomis iš kitų skyrių, sričių							
7.	Gebu kartu su klientais surasti sprendimus							
8.	Gebu užmegzti ir palaikyti gerus santykius su klientais							
9.	Gebu problemų sprendimo ir galimybių pritaikymo žinias, kylančias vienoje darbo srityje, pritaikyti kitoje							
10.	Gebu dirbti komandoje nustatant ir sprendžiant darbinės problemas							
11.	Darbinės žinios yra pritaikytos giduose ir organizacijos procesuose							

12.	Prisidedu prie organizacijos kultūros puoselėjimo palaikant organizacinę veiklą							
13.	Darbe taikomi procesai yra efektyvūs sprendžiant klientų problemas							
14.	Darbinės žinios yra kaupiamos organizacijos duomenų bazėje							

3. Darbuotojo veiklų atlikimo vertinimas

Įvertinkite teiginius siejamus su veiklų atlikimu. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje

Eil. Nr.	Teiginiai	1 - Visiškai	2 - Mažai	3 - Daugiau nesutinku, negu sutinku	4 - Nei sutinku, nei nesutinku	5 - Daugiau sutinku, negu nesutinku	6 - Sutinku	7 - Visiškai sutinku
1.	Gebėjau planuoti darbą ir šį atlikti laiku							
2.	Žinojau, ką reikia atlikti norint pasiekti galutinį rezultatą							
3.	Aš gebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių							
4.	Darbą gebėjau atlikti įdėdamas mažai pastangų							
5.	Naujų užduočių ėmiausi užbaigęs senas							
6.	Ėmiausi sudėtingų darbinių užduočių, kada galėjau							
7.	Aš nuolat atnaujinu darbinės žinias							
8.	Aš nuolat atnaujinu darbinius įgūdžius							

9.	Radau kūrybišką sprendimą darbe iškilusiai problemai spręsti							
10.	Dažnai skundžiausi dėl darbe nereikšmingų dalykų							
11.	Dažnai sukeldavau didesnes, negu prieš tai buvusios, problemas darbe							
12.	Dažniau orientuodavausi į neigiamas darbo situacijas negu į teigimas							
13.	Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su kolegomis							
14.	Dažnai aptardavau neigiamus savo darbo aspektus su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje							

4. Darbuotojo darbo rezultatų vertinimas

Įvertinkite teiginius siejamus su darbo rezultatais. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje

Eil. Nr.	Teiginiai	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Daugiau nesutinku, negu sutinku	4 - Nei sutinku, nei nesutinku	5 - Daugiau sutinku, negu nesutinku	6 - Sutinku	7 - Visiškai sutinku
1.	Darbą atlieku greitai							
2.	Darbą atlieku kokybiškai							
3.	Darbą atlieku laiku							
4.	Darbui atlikti sunaudoju minimalų materialinių išteklių kiekį							
5.	Įvykdau paskirto darbo tikslus							

Demografiniai klausimai

5. Organizacijos darbinis sektorius? (Pasirinkite vieną)

Privatus, Viešasis, Kita

6. Jūsų einamos pareigos? (Pasirinkite vieną)

Vadovas, Darbuotojas, Kita

7. Jūsų išsilavinimas? (Pasirinkite vieną)

Pradinis, Pagrindinis, Vidurinis, Aukštasis (koleginis), Aukštasis (universitetinis)

8. Jūsų lytis?

Moteris, Vyras, Kita

9. Jūsų stažas organizacijoje?

0-5 metai, 5-10 metų, 10+ metų

10. Įrašykite savo amžių metais (Įveskite/Įrašykite skaičių)
