



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios
darbuotojų atsparumą**

Baigiamasis magistro projektas

Greta Žurauskė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Greta Žurauskė

Projekto autorė

Doc. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Greta Žurauskė

Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Greta Žurauskė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Žurauskė Greta. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų atsparumas, tvarus žmonių išteklių valdymas, tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos.

Kaunas, 2022. 77 p.

Santrauka

Temos aktualumas: Darbuotojai ir organizacijos kasmet susiduria su vis daugiau ir įvairesniais pokyčiais ir iššūkiais, kas sąlygoja didėjančią darbuotojų perdegimą, išėjimų iš darbo skaičių bei stresą darbo vietoje. Organizacijų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir iššūkių priklauso ne tik nuo vadovybės, tačiau svarbų vaidmenį vaidina ir darbuotojai. O kaip darbuotojai reaguoja ir geba prisitaikyti prie organizacijos pokyčių bei iššūkių, priklauso nuo darbuotojų atsparumo. Žmonių išteklių valdymo praktikos yra vienas iš pagrindinių veiksnių didinančių darbuotojų atsparumą. Tvarumas svarbus aspektas šiuolaikinėje visuomenėje ir tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos vis dažniau naudojamos organizacijose. O iki šiol mokslinėje literatūroje stinga kompleksinių empirinių tyrimų apie tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų įtaką darbuotojų atsparumui. Todėl formuluojamas šis probleminis klausimas: kokios yra tvaraus žmonių išteklių praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą?

Tyrimo objektas – tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą.

Darbo tikslas – atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti darbuotojų atsparumą ir jo dimensijas;
2. konceptualizuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, sudarant tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų atsparumo teorinį modelį;
3. pagrįsti tvaraus žmonių išteklių praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo metodologiją, ir parengti metodiką;
4. ištirti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo pagrindiniai rezultatai: 1) Analizuotos tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos: darbuotojų mokymai, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, įvairovės valdymas, darbo saugumas ir sveikata ir darbuotojų dalyvavimas – turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų atsparumu. 2) Atliktas tyrimas leido išgryninti du tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinius: rinkinį Nr. 1 sudaro: darbuotojų mokymai, darbo saugumas ir sveikata bei darbuotojų dalyvavimas, o rinkinį Nr. 2 sudaro: darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas ir įvairovės valdymas. Šie tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų rinkiniai gali būti diegiami organizacijose, siekiant didinti darbuotojų atsparumą.

Žurauskė Greta. Sustainable Human Resource Management Practices Increasing Employee Resilience. Master's Final Degree Project/supervisor Assoc. Dr. Živilė Stankevičiūtė. Department of Human Resources, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: employee resilience, sustainable human resource management practices.

Kaunas, 2022. 77 pages.

Summary

The relevance of the topic: Every year, employees and organizations face more and more diverse changes and challenges, which increase employee burnout, the number of redundancies, and stress in the workplace. The ability of organizations to adapt to changes and challenges depends not only on top management but also on employees. And how employees respond and can adapt to organizational changes and challenges depends on employee resilience. Human resource management practices are one of the key actions in increasing the employees' resilience. Sustainability is an important aspect of modern society and sustainable human resource management practices are increasingly used in organizations. And to date, there is a lack of comprehensive empirical research in the scientific literature on the impact of sustainable human resource management practices on employee resilience. Therefore, the following problematic question is formulated: What are the sustainable human resource practices that increase the employee resilience?

The object of research – sustainable human resource management practices that increase employee resilience.

The aim of the research – to reveal sustainable human resource management practices that increase employee resilience.

Research tasks:

1. describe the employee resilience and its dimensions;
2. to conceptualize sustainable human resource management practices by developing a theoretical model of sustainable human resource management practices and employee resilience;
3. substantiate and develop a methodology for research on sustainable human resource practices that increase the employee resilience;
4. examine sustainable human resource management practices that increase employee resilience and make recommendations.

The main results of the research: 1) Analyzed sustainable human resource management practices (training, performance appraisal, compensation, career management, work-life balance, diversity management, occupational safety and health, and participation) have a statistically significant connection with employee resilience. 2) The study revealed 2 sets of sustainable human resource management practices for increasing employee resilience: set no. 1 consists of training, occupational safety and health, and participation. Set no. 2 consists of performance appraisal, compensation, career management, work-life balance, and diversity management. These sustainable human resource management practice sets can be implemented in organizations to increase employee resilience.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Sąvokų žodynas.....	9
Įvadas.....	10
1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, problemos analizė	12
2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Darbuotojų atsparumo konceptualizavimas	18
2.2. Darbuotojų atsparumo vertė organizacijoms ir darbuotojams.....	20
2.3. Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai	22
2.4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata.....	24
2.5. Darbuotojų atsparumą didinančios tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos.....	28
2.6. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis.....	37
3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo metodologija	39
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	40
3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas	42
3.3. Anketos validumas	43
3.4. Tyrimo etika	44
4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo rezultatai ir diskusija	45
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	45
4.2. Aprašomoji darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų tyrimo rezultatų analizė	48
4.2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų raiška.....	49
4.2.2. Darbuotojų atsparumo raiška.....	55
4.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų atsparumo raiška pagal demografines charakteristikas	56
4.4. Darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų koreliacinė ir regresinė analizė.....	59
4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai	63
Išvados ir rekomendacijos	66
Literatūros sąrašas	69
Priedai.....	78
1 priedas. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo klausimynas	78
2 priedas. Faktorinė analizė	82
3 priedas. Darbuotojų atsparumo Kolmogorov'o-Smirnov'o ir Levenes'o testų p reikšmės.....	83
4 priedas. Mano-Vitnio-Vilkoksono testo rezultatai (analizuojant darbuotojų atsparumą pagal užimamos pareigos).....	83
5 priedas. Nuosavos vertės ir padėties indeksų koeficientai	83
6 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal lytį	83

7 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal gimimo metus	83
8 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal pajamų pakankamumą	84
9 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal sektorių.....	85
10 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal stažą	86
11 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą	87
12 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas	88

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų atsparumo sąvokos ir jų autoriai	18
2 lentelė. TŽIV sąvokos ir jų autoriai	25
3 lentelė. TŽIV praktikos ir jų apibūdinimai	26
4 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimo problemos ir jų pagrindimai	30
5 lentelė. Pirmosios klausimyno dalies struktūra	40
6 lentelė. Rodiklių paaiškinimas.....	43
7 lentelė. Skalių validumas ir patikimumas.....	43
8 lentelė. Darbuotojų mokymų vertinimas	49
9 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimas	50
10 lentelė. Atlygio politikos vertinimas	50
11 lentelė. Karjeros valdymo vertinimas	51
12 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo vertinimas	52
13 lentelė. Įvairovės valdymo vertinimas.....	52
14 lentelė. Darbo saugumo ir sveikatos vertinimas	53
15 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo vertinimas.....	54
16 lentelė. Darbuotojų atsparumo teiginių vertinimas.....	55
17 lentelė. Darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas	56
18 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016) ..	59
19 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir TŽIV praktikų koreliacijos koeficientai	60
20 lentelė. TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai.....	61
21 lentelė. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1 ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai.....	62
22 lentelė. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 2 ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai.....	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų atsparumo vertė organizacijai ir darbuotojams.....	21
2 pav. Veiksniai, didinantys darbuotojų atsparumą.....	23
3 pav. TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis.....	37
4 pav. Tyrimo eiga ir logika	39
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus	45
7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar esate patenkintas šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu?“	46
8 pav. Respondentų vertinimas bendrai, pinigų trūksta, ar pakanka	46
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba	47
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą įmonėje, kurioje dabar dirba	47
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas	48
13 pav. TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, vidurkiai.....	55
14 pav. Siūlomo TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinio Nr. 1, modelis	62
15 pav. Siūlomo TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinio Nr. 2, modelis	63
16 pav. Po empirinio tyrimo siūlomi darbuotojų atsparumą didinančių TŽIV praktikų rinkinių modeliai	64

Sąvokų žodynas

Terminai:

Darbuotojų atsparumas, tai grįžtamojo ryšio panaudojimas darbo procesams gerinti, ieškojimas palaikymo iš vadovų ir bendraamžių, organizacinių pokyčių vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius (Kuntz, Connell ir Naswall, 2017).

Tvaraus žmonių išteklių valdymas, tai žmonių išteklių valdymo strategijos ir praktikos, leidžiančios pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, kurie daro poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų bei ilgalaikėje perspektyvoje kontroliuoja nenumatytą šalutinį ir neigiamą poveikį (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ir Muller-Camen, 2016).

Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos:

Darbuotojų mokymai apima sistemingą procesą, padedantį darbuotojams tobulinti savo žinias, įgūdžius ar elgesį per mokymų programas, kuriomis siekiama pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą ir įmonės veiklą (Hanaysha ir Tahir, 2016).

Darbuotojų veiklos vertinimas apima sistemą, kuri orientuota į grįžtamąjį ryšį iš vadovo, nukreiptą nuo kontrolės ir skirtą skatinti darbuotojus (Prieto ir Pérez-Santana, 2014).

Atlygio politika apima skaidrią atlyginimų tvarką, skirtą visiems organizacijos nariams ir remiantis veiklos rezultatais bei išoriniais rodikliais apima kasmetinę atlyginimų peržiūrą (Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez ir Romero-Fernandez, 2017).

Karjeros valdymas apima organizacijos veiklas, kurias įmonės atlieka siekdamas palaikyti darbuotojų karjeros plėtrą, padedant darbuotojams siekti paaukštinimo, didesnio atlyginimo bei padedant pereiti į vadovaujančias pareigas (Vinkenburg ir Weber, 2012).

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas apima programas, skirtas suderinti sąveiką tarp darbo ir šeimos sričių bei padėti darbuotojams nubrėžti atitinkamas ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Ghislieri, Molino ir Cortese, 2018).

Įvairovės valdymas apima organizacijos veiksmus, kuriais skatinama darbuotojų įvairovė ir darbinė aplinka, kurioje gerai jaustųsi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t. (Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez ir Romero-Fernandez, 2017).

Darbo saugumas ir sveikata apima atitinkamų sveikatos ir saugos standartų ir sertifikatų užtikrinimą bei sporto ir sveiko gyvenimo būdo skatinimą darbo metu ir po darbo (Manu, Mahamadu, Phung, Nguyen, Ath, Heng ir Kit, 2018).

Darbuotojų dalyvavimas apima procesą, kurio metu darbuotojai kontroliuoja savo darbą ir patys dalyvauja sprendimų priėmimuose (Strauss, Sherman ir Spreen, 2006).

Įvadas

Tyrimo aktualumas – Šiais laikais organizacijos ir darbuotojai susiduria su vis daugiau ir įvairesniais iššūkiais bei pokyčiais (Kirby, 2020). XXI a. antrame dešimtmetyje skaitmeninė transformacija, globalizacija bei dėl ketvirtosios pramonės revoliucijos besikeičiantis darbo pobūdis buvo pagrindiniai veiksniai, verčiantys organizacijas ir darbuotojus keistis. Šią situaciją paveikė ir COVID-19 pandemija, sąlygojusi didėjantį neapibrėžtumą (Kirby, 2020), kas lėmė ir didėjantį darbuotojų perdegimą bei išėjimų iš darbo skaičius (McCain ir Sen, 2021). Pasak šių autorių, nuo 2021 m. balandžio iki birželio mėnesio Jungtinėse Amerikos Valstijose užfiksuota daugiau nei 11,5 mln. išėjimų iš darbo. Taip pat atsižvelgiant į ekonomikos nuosmukį ir masinį darbo praradimą įvairiuose sektoriuose, darbdaviai praneša apie darbuotojų padidėjusį nerimą, stresą ir pablogėjusią fizinę sveikatą (McCain ir Sen, 2021). Apibendrinant, prastėjanti darbuotojų fizinė sveikata, nuolatiniai pokyčiai ir didėjantis nestabilumas organizacijose, formuoja klausimą, kokie organizacijos veiksmai gali didinti darbuotojų gebėjimą panaudoti išteklius tinkamai ir prisitaikyti prie pokyčių, tuo pačiu gerinant darbuotojų fizinę sveikatą bei siekiant stabilizuoti organizacijos veiklą ir procesus. Tyrimai tvirtina, kad norint įveikti organizacinius pokyčius darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį (Shin, Taylor, ir Seo, 2012; Luthans, Avey, Avolio ir Peterson, 2010). O darbuotojų elgesys ir reagavimas į organizacijos pokyčius bei iššūkius, priklauso nuo darbuotojų atsparumo (Kuntz, Naswall ir Malinen, 2016). Mokslinėje literatūroje vyrauja nuomone, kad darbuotojų atsparumas yra ugdomas gebėjimas (Luthans, 2002) ir pabrėžiama darbuotojų atsparumo svarba ne tik organizacijoms, bet ir patiems darbuotojams, t. y. kalbama apie „laimi-laimi“ (angl. *win-win*) situaciją (Forbes ir Fikretoglu, 2018; Luthans ir kt., 2010; Shin ir kt., 2012).

Tyrimo problematika. Kadangi šiais laikais darbuotojai susiduria su vis intensyvesniais iššūkiais bei nuolatiniais pokyčiais (Kirby, 2020), atsiranda vis stipresnis poreikis organizacijoms užtikrinti darbuotojų atsparumą, t. y. darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie iššūkių ir ieškoti nuolatinio tobulėjimo galimybių (Shin ir kt., 2012). Darbuotojų atsparumas naudingas ne tik organizacijoms, bet ir patiems darbuotojams (Forbes ir Fikretoglu, 2018). Atsparūs darbuotojai geriau ir greičiau atsigauna pasibaigus nepalankioms situacijoms (Shin ir kt., 2012; Tugade ir Fredrickson, 2004), geriau prisitaiko ir reaguoja į makro ir mikro pokyčius (Avey, Luthans ir Jensen, 2009; Naswall, Malinen, Kuntz ir Hodliffe, 2019), darančius įtaką organizacijos sėkmei. Mokslinėje literatūroje žmonių išteklių valdymas minimas kaip viena iš pagrindinių priemonių, didinanti darbuotojų atsparumą (Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016). Tvarumas yra svarbus aspektas šiuolaikinėje visuomenėje, siekiant minimizuoti neigiamą poveikį darbuotojams (Enhert, 2009) ir organizacijose vis dažniau naudojamas tvarus žmonių išteklių valdymas (Enhert ir kt., 2016). Visgi, iki šiol mokslinėje literatūroje stinga kompleksinių empirinių tyrimų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų poveikio darbuotojų atsparumui tematika. Todėl mokslinio tyrimo problema formuluoja šį klausimą: kokios yra tvaraus žmonių išteklių praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą?

Tyrimo objektas – tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą.

Darbo tikslas – atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti darbuotojų atsparumą ir jo dimensijas;

2. konceptualizuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, sudarant tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų atsparumo teorinį modelį;
3. pagrįsti tvaraus žmonių išteklių praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo metodologiją, ir parengti metodiką;
4. ištirti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai – siekiant įgyvendinti užsibrėžtą darbo tikslą, atlikta mokslinės literatūros analizė, tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.

Tyrimo struktūra: tyrimo projektą sudaro 77 psl. (be priedų), projekte pateikta 22 lentelės, 16 paveikslų ir 12 priedų, panaudoti 145 literatūros šaltiniai. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir 4 skyriai. *Pirmame skyriuje* aptariama tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, problemos analizė. *Antrame skyriuje* pateikiami teoriniai sprendimai, apimantys darbuotojų atsparumo konceptualizaciją, darbuotojų atsparumo vertę organizacijoms ir darbuotojams, darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratą. Taip pat darbuotojų atsparumą didinančias tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas ir sudaromas tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis. *Trečiame skyriuje* aptariama tyrimo metodologija, įskaitant tyrimo instrumento konstravimą, imtį ir organizavimą, anketos validumą bei tyrimo etiką. *Ir ketvirtame skyriuje* pateikiami tyrimo rezultatai, apimantys respondentų demografines charakteristikas, aprašomąją darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų tyrimų rezultatų analizę, tvaraus žmonių išteklių valdymo raišką, darbuotojų atsparumo raišką, tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų atsparumo raišką pagal demografines charakteristikas bei darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų koreliacinę ir regresinę analizę bei diskusiją. Projekto pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Taip pat pateikiami literatūros šaltiniai ir priedai.

1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, problemos analizė

Stresas, įtampa, pokyčiai darbo vietoje kelia vis didesnę susirūpinimą žmonių išteklių specialistams, todėl didelis mokslinis ir praktinis dėmesys skiriamas streso valdymui ir susidorojimui su pokyčiais, tačiau su laiku viskas keičiasi ir reikalingi nauji tyrimai ir perspektyvos. Ypač šiuo laikotarpiu, kai esminiu veiksniu, keičiančiu prieš tai įprastai atrodančius darbo organizavimo ir atlikimo būdus, tapo COVID-19 pandemija, kuri didina nežinomybę bei nepastovumą ir išbando kiekvienos organizacijos kaip atsakingo darbdavio reputaciją (Huber, Lund ir Spielmann, 2021).

Šiai dienai organizacijoms nestabilumas ir pokyčiai tampa kasdienybe, tačiau įmonės, didinančios darbuotojų atsparumą, šią „naują“ kasdienybę gali paversti konkurenciniu privalumu (Naswall ir kt., 2019). Nestabilumas, nuolatiniai pokyčiai tik viena iš priežasčių, kodėl svarbu didinti darbuotojų atsparumą (Robertson ir kt., 2015). Gardeman'as (2019) teigia, kad kiekvienais metais kas penktas darbuotojas susiduria su depresija ir perdegimu, kas lemia organizacijose produktyvumo ir pelno praradimą. Autorius tvirtina, kad su vienu sergančiu depresija darbuotoju įmonė per metus vidutiniškai praranda 32 produktyvias darbo dienas. Remiantis pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) duomenimis, depresija ir perdegimas yra viena iš pagrindinių priežasčių visame pasaulyje sukeliančių negalią ir ekonominius nuostolius, kurie sudaro apie 2 % BVP daugelyje šalių. Šiai problemai Jungtinės Tautos išsikėlė tikslą – skatinti sveiką gyvenimo būdą ir darbuotojų gerovę. Whillans'ė (2019) teigia, kad darbuotojų atsparumą svarbu didinti ne tik dėl depresijos ir perdegimo, o ir dėl jaučiamo nerimo darbe, susidūrus su sunkumais ir patiriamais nelaimingais atsitikimais. Taigi, šioms problemoms išspręsti autoriai siūlo organizacijoms didinti darbuotojų atsparumą (AlMulla, 2018; Gerdmann, 2019). Mokslinėje literatūroje darbuotojų atsparumas tiriamas gana plačiai (Bardoel ir kt., 2014, Masten, 2001, Shaw, McLean, Taylor ir Swartout, 2016, Forbes ir Fikretoglu, 2018; Tugade ir Fredrickson, 2004; Shin ir kt., 2012), o tyrimus galima suskirstyti į kelias kryptis:

Pirmoji kryptis – *darbuotojų atsparumo samprata*. Darbuotojų atsparumas pradėtas analizuoti dar prieš 40 m. (Britt, Shen, Sinclair, Grossman ir Klieger, 2016), tačiau iki šios dienos tarp mokslininkų nėra vieningos sąvokos (Bardoel ir kt., 2014). Norint įsivaizduoti darbuotojų atsparumo apibrėžimų kiekį, svarbu paminėti, kad iki 2016 m. tyrimuose buvo pasiūlyti 104 darbuotojų atsparumo apibrėžimai (Britt ir kt., 2016), o dabar apibrėžimų yra dar daugiau. Kad pasireikštų darbuotojų atsparumas, dalis autorių pažymi, kad reikalingos kelios sąlygos: patiriama grėsmė, rizika ir krizė (Bonanno, 2004; Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016), tačiau kita dalis autorių teigia atvirkščiai ir pažymi, kad darbuotojų atsparumui nereikalinga sunkumo sąlyga (Luthans, 2002; Masten, 2001; Shaw ir kt., 2016). Mokslininkai taip pat nesutaria, ar darbuotojų atsparumas yra ugdomas ar įprastas reiškinys – Luthans'as (2002) darbuotojų atsparumą apibūdina, kaip ugdomą gebėjimą, o Masten'as (2001) kaip įprastą reiškinį, kuris atsiranda dėl įprastų žmogaus prisitaikymo procesų. Vis dėl to, galima pastebėti mokslininkų siūlomuose apibrėžimuose pasikartojančias darbuotojų atsparumo charakteristikas: gebėjimas atsigauti, prisitaikyti, normalaus veikimo nepraradimas bei atvirumas pokyčiams (Robertson ir kt., 2015; Braun, Hayes, DeMuth ir Taran, 2017; Caniel ir Baaten, 2018; Naswall ir kt., 2019; Kuntz ir kt., 2016; Britt ir kt., 2016). Vėliau mokslininkų siūlomuose darbuotojų atsparumo apibrėžimuose atsiranda nauja charakteristika – galimybė mokytis ir tobulėti (Britt ir kt., 2016). Autoriai pažymi, kad darbuotojas, kuris pasižymi atsparumu sugebės ne tik įveikti sunkumus, bet sugebės iš situacijos pasimokyti ir patobulėti (Britt ir kt., 2016). Šiai charakteristikai autoriai pažymi, kad reikalingas žinojimas ir supratimas, kokius ir kada išteklius reikia naudoti (Kuntz ir kt., 2016; Kuntz ir kt., 2017; Caniels ir Baaten, 2018). Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų

atsparumas yra grįžtamojo ryšio panaudojimas darbo procesams gerinti, ieškojimas palaikymo iš vadovų ir bendraamžių bei organizacinių pokyčių vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius (Kuntz ir kt., 2017).

Antroji kryptis – *darbuotojų atsparumo vertė organizacijoms*. Laikantis nuomonės, kad darbuotojai vaidina svarbų organizacijos gyvavime vaidmenį, svarbu suvokti, kaip gerinant sąlygas darbuotojams gauti naudos ir pačiai organizacijai (Shin ir kt., 2012). Vienas iš veiksnių – didinti darbuotojų atsparumą (Naswall ir kt., 2019). Didžioji dalis mokslininkų pabrėžia tyrimuose, kad atsparūs darbuotojai ramiau reaguoja į organizacijos pokyčius (Shin ir kt., 2012; Tugade ir Fredrickson, 2004; Avey ir kt., 2009; Naswall ir kt., 2019), o tai sąlygoja, kad darbuotojai tampa lankstesni ir geba prisitaikyti prie organizacijos pasikeitimų, nepabloginant darbo rezultatų (Naswall ir kt., 2019). Kita autorių dalis pabrėžia, kad atsparūs darbuotojai greičiau atsigauna po sunkumų, grėsmių ir krizinių situacijų (Bonanno, 2004; Bardoel ir kt., 2014; Shin ir kt., 2012; Avey ir kt., 2009), kas sąlygoja greitesnį grįžimą į darbą (Shin ir kt., 2012). Naswall'as ir kt. (2019) atskleidė, kad atsparūs darbuotojai pasižymi: aukštu pasitenkinimu darbu, aukštu emociniu įsipareigojimu, aukštu įsitraukimu į darbą. Šie rodikliai kiekvienai organizacijai svarbūs, siekiant geresnių organizacijos rezultatų (Naswall ir kt., 2019). AlMulla (2018) teigia, kad darbuotojų atsparumo didinamas įgalina darbuotojus kontroliuoti psichologinę gerovę bei daro teigiamą poveikį organizacijoms. Gerovė skatina darbo našumą ir naujoves (AlMulla, 2018). Darbuotojų atsparumas taip pat sąlygoja geresnius darbuotojų veiklos ir organizacijos rezultatus (Vanhove, Herian, Perez, Harms ir Lester, 2015; Naswall ir kt., 2019; Shin ir kt., 2012; Tugade ir Fredrickson, 2004; Bardoel ir kt., 2014). Šiai minčiai pritaria ir Santor'as, Messeni-Petruzzelli'as ir Del Giudice'as (2020) verslininkų, vadovaujančių mažoms „šeimos“ įmonėms, kontekste atskleidę, kad darbuotojo atsparumas teigiamai veikia veiklos rezultatus, kai verslininkas turi stiprų polinkį į asmeninį atsparumą. Visoms organizacijoms, investuojant laiką ir kaštus į darbuotojus, svarbu įsivertinti ir suprasti grįžtamąją apčiuopiamą naudą, tačiau darbuotojų atsparumo naudos nėra pastebimos iš karto, o pajaučiamos tik ilgalaikėje perspektyvoje (AlMulla, 2018).

Trečioji kryptis – *darbuotojų atsparumo vertė darbuotojams*. Dalis mokslininkų išskiria, kad organizacijos, kurios didina darbuotojų atsparumą, kuria vertę ne tik sau, bet ir patiems darbuotojams (Forbes ir Fikretoglu, 2018; Bardoel ir kt., 2014; Luthans ir kt., 2010; Shin ir kt., 2012). Bardoel'as ir kt. (2014) atskleidė, kad organizacijos, didinančios darbuotojų atsparumą, mažina jaučiamo streso ir įtampos lygį darbe. Avey ir kt. (2009) atliktas tyrimas tarp darbuotojų, dirbančių įvairiose pramonės šakose atskleidė, kad darbuotojų atsparumas gali padėti pastebėti streso simptomus ir padėti įveikti stresą darbo vietoje, taip pat darbuotojų atsparumas gali padėti mesti rūkyti ir netgi greičiau padėti susirasti darbą. Dėl streso mažinimo darbo vietoje pritaria ir Braun'o ir kt. (2017) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai atskleidė, kad organizacijos sutelkdamos dėmesį į atsparumą gali paruošti darbuotojus sėkmingiau įveikti stresą darbo vietoje ir greičiau prisitaikyti prie organizacijos pokyčių. Kito autoriaus tyrimas atskleidė, kad atsparūs darbuotojai pasižymi geresniais santykiais su šeimos nariais, bendradarbiais, jaučia pagerėjusią savivertę, geba kontroliuoti gyvenimo įvykius bei geba išsikelti, išsigrąžinti asmeninius tikslus (Forbes ir Fikretoglu, 2018). Prisitaikymas prie organizacijos pokyčių, greitesnis atsidavimas po sunkumų priskiriamos prie vertės organizacijai, tačiau Shin'ė ir kt. (2012) įrodė, kad tai padeda darbuotojams ugdyti ir plėtoti karjeros kelią organizacijose. Dalis autorių teigia, kad didinant atsparumą darbe, gerėja bendras darbuotojo požiūris į problemas, gerėja psichologinė būseną, savijauta ir net sveikata (Shin ir kt., 2012; Bardoel ir kt., 2014; Luthans ir kt., 2010; Naswall ir kt., 2019; Britt ir kt., 2016). Atkreiptinas dėmesys, kad atsparūs darbuotojai geba

geriau suprasti esamą situaciją, analizuojant kūno kalbą, geba priimti situacijas, kurių nebegalima pakeisti (Britt ir kt., 2016). Nors didžiąją dalį organizacijos veiksmai lemia darbuotojų atsparumą, tačiau reikalingas ir pačių darbuotojų noras tapti atspariais (Tonkin, Malinen, Naswall ir Kuntz, 2018). O darbuotojai rūpindamiesi savimi ir siekdami būti labiau atsparūs, gali išmokti naujų atsipalaidavimo metodų, kurie apima mankštas ir taisyklingą mitybą. Visa tai svarbu, kad darbuotojai gebėtų lengviau ir veiksmingiau įveikti užduotis įtemptomis darbo sąlygomis ir patys jaustųsi geriau.

Ketvirtoji dalis – *darbuotojų atsparumą didinantys veiksniai*, kuriuos galima suskirstyti į tris pogrupius. Pirmasis pogrupis – *organizacijos veiksmai*. Didžioji dalis mokslininkų teigia, kad darbuotojų atsparumas gali būti ugdomas per žmonių išteklių valdymo (toliau tekste – ŽIV) praktikas ir jų įvairovę (Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016; Robertson ir kt., 2015; Wang ir kt., 2014; Shin ir kt., 2012). Bardoel'as ir kt. (2014) pabrėžia, kad siekiant didinti darbuotojų atsparumą, svarbu organizacijoms užtikrinti strategiškai suderintą ŽIV praktikų rinkinį, kurio vienas iš komponentų turėtų būti atsparumo mokymai. Kuntz'as ir kt. (2016) teigia, kad darbuotojai sugebės elgtis atspariai, kai organizacija užtikrins aktyvumo, prisitaikymo ir palaikymo siekiančias elgsenas. Taip pat šiai minčiai pritarė ir Shin'ė ir kt. (2012) atskleisdžiant, kad organizacinė parama daro įtaką darbuotojų atsparumui. Kalbant apie konkrečias ŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, skirtingi autoriai išskiria skirtingas ŽIV praktikas. Bardoel'as ir kt. (2014) išskyrė aštuonias ŽIV praktikas, kurios didina darbuotojų atsparumą: socialinės paramos darbe plėtra, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika, pagalbos darbuotojams programos, darbuotojų ugdymo programos, mokymai (pvz.: atsparumo mokymai), lanksčios darbo valandos ir vieta, atlygio politika, darbuotojų sveikatos ir saugos valdymas, rizikos ir krizių bei įvairovės valdymas, tačiau pabrėžia, kad šių praktikų įtaką gali lemti to meto ekonominės ir socialinės sąlygos. O Khan'as, Rao-Nicholson'as, Akhtar'as, Tarba'as, Ahammad'as ir Vorley'as (2017) pateikė keturias pagrindines ŽIV praktikų sritis, didinančias darbuotojų atsparumą – darbo projektavimas, vidinė ir išorinė komunikacija, išmokos darbuotojams (materialinės ir nematerialinės) bei darbuotojų tobulėjimo galimybės. Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera ir Sanabria-Díaz (2020) tyrimas Ispanijos viešbučių darbuotojų kontekste atskleidė, kad darbuotojų atsparumas stabdo depresijos jausmą, kuri sukelia dėl Covid-19 pandemijos atsiradęs darbo užtikrinimo nesaugumo jausmas ir nerimas darbo vietoje. Moksliniuose straipsniuose vyrauja nuomonė, kad skirtingais ekonominiais laikais ŽIV praktikos gali daryti skirtingą įtaką darbuotojų atsparumui (Bardoel ir kt., 2014). Ir kartais ŽIV praktikos gali lemti darbuotojų atsparumo mažėjimą arba nedaryti jokios įtakos pvz.: sunkiais ekonominiais laikais įmonėms tenka mažinti darbo jėgą, siekiant sumažinti organizacijos išlaidas (Bardoel ir kt., 2014). Tai patvirtina ir atliktas tyrimas su Airijos įmonėmis, kuris atskleidė, kad organizacijų pertvarkymai ir dideli pokyčiai susiję su mažinimu, t.y. darbuotojų mažinimas, darbo laiko mažinimas bei atlygio ir darbo sąlygų pokyčiai gali sumažinti teigiamą darbuotojų atsparumo poveikį (Gunnigle, Lavelle ir Monaghan, 2013).

Kaip vieną iš organizacijos veiksmų, didinančių darbuotojų atsparumą, mokslininkai išskiria *atsparumo mokymus* (Tonkin ir kt., 2018; Forbes ir Fikretoglu, 2018; Richard, 2020; Naswall ir kt. 2019; Robertson ir kt., 2015). Visi šie autoriai teigia, kad atsparumo ugdymo iniciatyvos/mokymai didina darbuotojų atsparumą ir yra naudinga priemonė, prisidedanti ne tik prie darbuotojų atsparumo, bet ir asmeninio bei organizacijos atsparumo. Nors autoriai atsparumo mokymus priskiria prie darbuotojų atsparumą didinančių priemonių, tačiau Forbes'as ir Fikretoglu'as (2018) literatūros apžvalgoje įrodė, kad literatūros kokybė yra nevienareikšmė ir atsparumo ugdymo mokymai nėra gerai atskirti nuo kitų mokymo formų. Teng-Calleja'a, Hechanov'a, Sabil'ė ir Villasant'a (2020) tyrime nagrinėjo atsparumo ugdymo iniciatyvas Filipinų organizacijų kontekste. Šio tyrimo rezultatai

patvirtino, kad atsparumo ugdymo iniciatyvos prisideda prie organizacijos atsparumo, o tai daro įtaką darbuotojų atsparumui. Richard'as (2020) iš literatūros perspektyvos atskleidė, kad atsparumo ugdymo mokymai ir lyderystės ugdymo programos turėtų didinti darbuotojų atsparumą. Caniels'o ir Baaten'o (2018) atliktas tyrimas Olandijos organizacijose atskleidė, kad darbuotojų atsparumas skatina darbuotojų iniciatyvumą darbo vietoje, jei organizacijos kultūra orientuota į darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą. O Robertson'as ir kt. (2015) tyrime pateikė sistemingą atsparumo mokymų literatūros apžvalgą ir teigia, kad atsparumo mokymas gali pagerinti asmeninį atsparumą ir yra naudinga priemonė ugdant sveikatą ir darbuotojų gerovę, įskaitant ir geresnius darbuotojų veiklos rezultatus. Bardoel'as ir kt. (2014) atsižvelgdami į teorinį pagrindą, teigia, kad formalus atsparumo mokymas turėtų būti vertinamas kaip vienas pagrindinis, nuoseklaus atsparumą didinančių žmonių išteklių praktikos rinkinio komponentas. Remiantis literatūra ir dauguma tyrimų apie atsparumo mokymus tik teoriniame lygmenyje, galima teigti, kad šiuo metu nėra nustatyta, koks yra veiksmingiausias mokymų turinys, skirtas darbuotojų atsparumui didinti (Robertson ir kt., 2015).

Antrasis darbuotojų atsparumą didinančių veiksnių pogrupis – *organizacijos bruožai*. Robertson'as ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų atsparumo didinimo programų sėkmė priklauso nuo pagrindinių organizacinių bruožų, įskaitant vadovo/komandos lyderio paramą, įmonės kultūrą, lyderystę, požiūrį į darbuotoją (Shin ir kt., 2012; Richard, 2020; Branicki, Steyer ir Sullivan-Taylor, 2019; Caniels ir Hatak, 2019). Kai darbuotojai suvokia, turintys savo komandos lyderio ar vadovo paramą ir palaikymą, susiduriant su iššūkiais ar sprendžiant įvairius klausimus darbe, labiau teigiamai vertina reikalavimus, kas sąlygoja aktyvų ir adaptyvų elgesį, padedantį įveikti iššūkius bei gebėti pasimokyti iš klaidų (Naswall ir kt., 2019). Caniels'as ir Hatak'as (2019) įrodė, kad plėtodami ir puoselėdami abipusius pasitikėjimu grįstus ilgalaikius santykius su darbuotojais, vadovai/komandų lyderiai gali sustiprinti darbuotojų atsparumą. Seville'ė (2018) tyrime atskleidė, kad vadovavimo stilius ir vadovų kuriama kultūra lemia darbuotojų atsparumą. Vadovai ir pati organizacija gebėdama sukurti kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, priimami, nediskriminuojami ir vertinami – didina darbuotojų atsparumą (Cooper, McCausland, ir Theodossiou, 2013). Nors didžiąją dalį darbuotojų atsparumą lemia organizacijos veiksmai, tačiau moksliniuose straipsniuose pastebima, kad asmeniniai veiksmai turi tiesioginį ryšį su darbuotojų atsparumu (Tonkin ir kt., 2018).

Trečiasis darbuotojų atsparumą didinančių veiksnių pogrupis – *asmeniniai veiksmai (asmeninis atsparumas)*. Dalis autorių prieštarauja tradiciniam požiūriui, kad asmens reakcija ir elgesys susidūrus su pokyčiais ir iššūkiais (asmeninis atsparumas) yra stabilus bruožas (Ollier-Malaterre, 2010; Wilson ir Ferch, 2005; Luthans ir kt., 2010). Dalis autorių teigia, kad asmeninį atsparumą lemia asmens genai ir aplinka, kurioje gyvenama (socialinė ir fizinė aplinka) (Rutter, 2006; Naswall ir kt., 2019; Schoon, 2006; Ungar, 2011). Kita dalis autorių teigia, kad asmens atsparumas priklauso nuo asmeninio kapitalo ir kiek pats asmuo supranta ir vertina turimą asmeninį kapitalą. Už darbuotojų supratimą apie asmeninius išteklius gali būti atsakinga ir organizacija, nes tai didina darbuotojų atsparumą (Bardoel kt., 2014).

Atkreipiamas dėmesys, kad didžioji dalis mokslininkų pabrėžia ŽIV praktikų įtaką darbuotojų atsparumui, tačiau nerasta tyrimų, apie tvaraus žmonių išteklių valdymo (toliau tekste TŽIV) praktikų įtaką darbuotojų atsparumui. Tvarumas šiuolaikinėje visuomenėje itin svarbus aspektas (Macke ir Genar, 2019) ir mokslinėje literatūroje itin didelis dėmesys skiriamas TŽIV tematikai (Diaz-Carrion ir kt., 2017; Guest, 2011; Ahmad, 2015; Wright, Gardner, Moynihan ir Allen, 2005; Ehnert, 2009; Wagner, 2013; Kramar, 2014; Ehnert ir kt., 2016; Jarlstrom, Saru ir Vanhala, 2016; Manzoor, Wei,

Banyai, Nurunnabi ir Subhan, 2019; Macke ir Genari, 2019). O tyrimus TŽIV tematika galima suskirstyti į kelias kryptis:

Pirmoji kryptis – *TŽIV samprata*. Yra atlikta nemažai tyrimų, siekiant išanalizuoti ir apibendrinti TŽIV sampratą (Wright ir kt., 2005; Ehnert, 2009; Wagner, 2013; Kramar, 2014; Ehnert ir kt., 2016; Jarlstrom ir kt., 2016; Manzoor ir kt., 2019; Macke ir Genari, 2019). Nors TŽIV pradėtas analizuoti prieš daugiau nei du šio amžiaus dešimtmečius, tačiau tarp mokslininkų vieningai sutartos sąvokos nėra (Guest, 2011). Ehnert'ė (2006) teoriniame lygmenyje atskleidė ryšį tarp tvarumo ir ŽIV, kiek vėliau Ehnert'ė ir Harry'as (2012) iš teorinės perspektyvos nagrinėjo tvarumo svarbą žmonių išteklių valdymo vaidmenyje, lygino dabartinius ir anksčiau atliktus tyrimus šia tema bei pagrindė, kad tvarumas yra būtinas ŽIV strategijoje. Diaz-Carrion'o ir kt. (2017) atliktas tyrimas, apimantis Vokietijos, Ispanijos, Švedijos įmonių tvarumo ataskaitas, atskleidė, kad ŽIV praktikos turi būti orientuotos į tvarumą dėl teigiamų rezultatų suinteresuotoms šalims. Mokslinėje literatūroje TŽIV remiasi trimis dimensijomis: aplinkosaugos, ekonomine ir socialine (Freitas, Jabbour ir Santos, 2011; Ehnert, 2009; Jarlstrom ir kt., 2016). Yra dalis autorių, kurie TŽIV sampratose pabrėžia šalutinio poveikio, neigiamų atsiliepimų mažinimą (Macke ir Genari, 2019; Ehnert ir kt., 2016; Ehnert, 2009). Šie autoriai teigia, kad TŽIV kontroliuoja nenumatytą šalutinį bei neigiamą poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų, taip pat pabrėždami, kad TŽIV padeda gerinti darbo kokybę. Taip pat pastebėta, kad kita autorių dalis TŽIV sampratose pabrėžia ilgalaikiškumo ir ateities poreikių svarbą (Manzoor ir kt., 2019). Ehnert'ė ir kt. (2016) tyrime nagrinėjo didžiausių pasaulio kompanijų tvarumo ataskaitas ir ataskaitose pateikiamus TŽIV aspektus. Autoriai atskleidė, kad didžiausios pasaulio organizacijos praneša tvarumo ataskaitose su ŽIV susijusių veiklos rezultatus lygiai tiek pat, kiek ir apie aplinkosauginį veiksmingumą. Taip pat autoriai atskleidė, kad įmonės daugiau praneša apie vidinę darbo jėgą nei apie išorinę darbo jėgą bei įrodė, kad organizacijos kilmės šalis turi įtakos tvarumo ataskaitoms. Kitas tyrimas buvo atliktas su Italijos organizacijų vadovais, išipareigojusiais skatinti tvarumą (Gureci ir Pedrini, 2014). Tyrimas atskleidė, kad vadovai, išipareigoję skatinti tvarumą, turi bendradarbiauti su ŽIV specialistais. Macke'as ir Genar'is (2019) analizuodami nuo 2001 iki 2018 m. mokslinius straipsnius (115 straipsnių) pateikė išvadas keturiomis kryptimis: 1) tvari lyderystė, grindžiama individualiu ir grupiniu bendravimu bei remiasi organizacijos vertybėmis; 2) atskleistas reikšmingas ryšys tarp ŽIV, tvarumo ir organizacijos veiklos (derinant ŽIV praktikas su tvarumu gerėja organizacijos veiklos); 3) paradoksai tarp ŽIV ir tvarumo (ŽIV turėtų orientuotis į sąnaudų mažinimą ir įmonės pelningumą (trumpalaikėje perspektyvoje), tačiau tuo pačiu, jų veiksmai turėtų užtikrinti ilgalaikį organizacijos veiklos tvarumą); 4) pabrėžiamas svarbus ryšys tarp ŽIV ir socialinio tvarumo aspekto (ypač atsižvelgiant į įmonių socialinę atsakomybę ir įmonės santykius su suinteresuotosiomis šalimis).

Antroji kryptis – *TŽIV praktikos*. Autoriai pabrėžia, kad TŽIV praktikos pasižymi keliomis charakteristikomis: *objektyvumas, lygybė, skaidrumas, įgalinimas* (Diaz-Carrion ir kt., 2017; Diaz-Carrion ir kt., 2019; Strenitzerov ir Achimsk, 2019; Lee, 2019). Diaz-Carrion'as ir kt. (2017) teoriniame lygmenyje, remiantis tvarumo ataskaitomis ir ĮSA standartais pateikė šešias TŽIV praktikų grupes: 1) įdarbinimas, adaptacija, atleidimas, 2) mokymai, 3) darbuotojų veiklos vertinimas ir karjeros valdymas, 4) atlygio politika, 5) darbo ir šeimos pusiausvyra ir įvairovės skatinimas, bei 6) darbuotojų sveikata ir sauga. Pasak, Diaz-Carrion'o ir kt. (2017), galima pateikti keletą konkrečių pavyzdžių, ką ir kaip organizacijos turėtų daryti, taikant TŽIV principus, pvz.: 1) organizuojant mokymus, turėtų būti atsižvelgta į darbuotojų pageidavimus – šiam praktikos pavyzdžiui būdinga *įgalinimo* charakteristika, 2) atlygio politika turėtų būti vieša ir skaidri – šiam praktikos pavyzdžiui

būdinga *skaidrumo* charakteristika, 3) darbuotojų veiklos vertinimai turėtų būti grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais – šiam praktikos pavyzdžiui būdinga *objektyvumo* charakteristika, 4) organizacijoje atlygio politika turėtų būti nediskriminuojanti darbuotojų pagal lytį, amžių, sutarties tipą ir pan. – šiam praktikos pavyzdžiui būdinga *lygybės* charakteristika. O Jarlstrom'o ir kt. (2016) tyrime atskleidė aukščiausio lygio vadovų požiūriu keturias TŽIV būdingas charakteristikas: 1) teisingumas ir lygybė; 2) skaidrumas; 3) pelningumas ir 4) darbuotojų gerovė, prie kurių dar prisideda trys TŽIV atsakomybės sritys: 1) teisinė ir etinė; 2) socialinė ir 3) ekonominė.

Trečioji kryptis – *TŽIV poveikis*. Taikant TŽIV praktikas, organizacijos patiria ne vieną teigiamą poveikį: didėja darbuotojų pasitenkinimas ir įsipareigojimas organizacijai bei gerėja įmonės įvaizdis, (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Šiai minčiai pritaria ir Manzoor'as ir kt. (2019) Pakistano valstybinių universitetų kontekste įrodydamas, kad TŽIV praktikos, tokios kaip atranka, darbuotojų dalyvavimas, ir darbuotojų įgalinimas turi reikšmingą ir teigiamą poveikį darbuotojo darbo rezultatams bei, kad TŽIV praktikos turi didelę įtaką darbuotojų darbo našumui. O Lee'as (2019) atskleidė, kad organizacijos, kurios taiko teisingumo bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros programas, didina bendrai organizacijos veiklos rezultatus. Nemaža dalis autorių pastebi ryšį tarp ŽIV praktikų ir organizacijos finansinių rodiklių (Lee, 2019, Ehnert ir kt., 2016; Ehnert, 2009). Remiantis šiais tyrimais, galima teigti, kad TŽIV praktikos, kurioms būdingas objektyvumas, skaidrumas, įgalinimas ir lygybė, didina darbuotojų našumą, pačios organizacijos rezultatus bei organizacijos įvaizdį, kas sąlygoja, kad organizacijos įgauna ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Manzoor ir kt., 2019; Lee, 2019; Strenitzerov ir Achimsk, 2019). TŽIV naudą patiria ne tik organizacija, tačiau ir patys darbuotojai, tai gali pasižymėti darbuotojų įsidarbinamumu, nuolatiniu tobulėjimu ir mokymusi (Kramar, 2014). Taip pat tarp darbuotojų ir organizacijos atsiranda didesnis pasitikėjimo lygis, subjektyvi gerovė ir gerėja darbuotojų sveikata (Ehnert, 2009, Kramar, 2014). Visa tai lemia darbuotojų motyvacijos lygio palaikymą (Kramar, 2014).

Apibendrinant išanalizuotus mokslininkų tyrimus TŽIV ir darbuotojų atsparumo tematikomis, formuojamas svarbus aspektas – TŽIV praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų atsparumas priklauso nuo asmeninių veiksnių ir organizacijos veiksmų. Nors asmeniniai veiksniai turi tiesioginį ryšį su darbuotojų atsparumu darbo vietoje, tačiau didžiąją dalį darbuotojų atsparumą lemia organizacijos veiksmai (Tonkin ir kt., 2018). Kalbant apie organizacijos veiksmus, tyrimai įrodė, kad tinkama žmonių išteklių praktika gali veiksmingai plėtoti ir išlaikyti darbuotojų atsparumą (Luthans, 2002; Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019; Wang ir kt., 2014; Shin ir kt., 2012). Bei vienas efektyviausių būdų, ŽIV praktikos ir jų rinkinys (Bardoel ir kt., 2014; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019; Wang ir kt., 2014; Luthans ir kt., 2010). Išanalizuotuose tyrimuose nėra aiškaus įvardijimo, kad ŽIV praktikoms būtų būdingos tvarumo charakteristikos. O tvarumas svarbus aspektas šiuolaikinėje visuomenėje (Macke ir Genar, 2019), kuris gali pagerinti įmonės įvaizdį prieš konkurentus bei gali pritraukti didesnę talentų skaičių (Manzoor ir kt., 2019; Lee, 2019; Strenitzerov ir Achimsk, 2019). Nepaisant plačios tyrimų aprėpties, visgi iki šiol nėra iširta, kokios TŽIV praktikos didina darbuotojų atsparumą. Tad iš to kyla šio magistro baigiamojo projekto probleminis klausimas – kokios yra tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, didinančios darbuotojų atsparumą?

2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teoriniai sprendimai

Šiuolaikinės įmonės veikia dinamiškoje ir besikeičiančioje aplinkoje, kuri kelia grėsmę įmonių tvarumui (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Įmonės, norinčios užtikrinti stabilumą ir tvarumą, turi didinti darbuotojų atsparumą (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Atsparumo koncepcijai daugelyje organizacijų skiriamas vis didesnis dėmesys dėl didėjančių ekonominių neramumų (Bardoel ir kt., 2014). Taip pat vis sudėtingėja verslo aplinka ir greitis (pvz., konkurencinis pranašumas, globalizacija, susijungimai ir įsigijimai, plėtra, sąnaudų mažinimas, technologijų plėtra ir kt.) prisideda prie to, kad iš organizacijų reikalaujama gebėjimo greičiau priimti sprendimus ir mokėti prisitaikyti prie pokyčių (Kirby, 2020). Organizacijos susidūrusios su pokyčiais ir iššūkiais turi suprasti, kad darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį (Shin ir kt., 2012), dėl ko organizacijoms svarbu žinoti, kas yra darbuotojų atsparumas, kaip galima jį didinti bei kokia nauda gaunama.

2.1. Darbuotojų atsparumo konceptualizavimas

Pirmiausia svarbu išsiaiškinti atsparumo sampratą. Atsparumo reiškinys pradėtas analizuoti dar prieš daugiau nei 40 metų (Britt ir kt., 2016) ir šiuo žmogaus elgesio elementu domisi ne tik psichologijos, bet ir ekonomikos bei žmonių išteklių valdymo atstovai. Dar 2011 metais Meredith 'as ir kt. autoriai tyrime plačiai išanalizavo darbuotojų atsparumą ir atskleidė, kad iki to laiko tyrimuose buvo pasiūlyti 104 apibrėžimai, apibūdinantys darbuotojų atsparumą (Britt ir kt., 2016). Nors tyrimų apie darbuotojų atsparumą vis daugėjo, tačiau iki šios dienos tarp mokslininkų nėra sutartos darbuotojų atsparumo vieningos sąvokos (Bardoel ir kt., 2014). Moksliniuose straipsniuose analizuotos darbuotojų atsparumo sąvokos pateikiamos 1 lentelėje (žr. 1 lentelė)

1 lentelė. Darbuotojų atsparumo sąvokos ir jų autoriai

Autoriai	Darbuotojų atsparumo sąvoka
Wanberg ir Banas, 2000	Darbuotojų atsparumas vertinamas kaip darbuotojų atvirumas pokyčiams darbo vietoje.
Masten, 2001	Tai įprastas reiškinys, atsirandantis dėl įprastų ar pagrindinių žmogaus prisitaikymo procesų.
Luthans, 2002	Darbuotojų atsparumas, tai ugdomas gebėjimas greitai atsigausti po sunkumų, konfliktų, nesėkmių ar net po teigiamų įvykių (pvz.: priskirtų papildomų atsakomybių).
Bonanno, 2004	Darbuotojų atsparumas konceptualizuojamas kaip atsakas aplinkybėms, kai asmuo yra patyręs subjektyviai didelę grėsmę, riziką ar žalą ir geba prisitaikyti teigiamai ir nepraranda normalaus veikimo.
Avey, Luthans ir Jensen, 2009	Darbuotojų atsparumas – tai neabejotinai svarbiausias teigiamas šaltinis, norint dirbti nestabilioje bei įtemptoje darbo vietoje.
Masten ir Narayan, 2012	Darbuotojų atsparumas – tai asmens gebėjimas atlaikyti arba atsigausti po didelių iššūkių, keliančių grėsmę stabilumui, gyvybei ar tobulėjimui.
Bardoel, Pettit, Cier ir McMillan, 2014	Darbuotojų atsparumas parodo, kaip darbuotojai reaguota į pokyčius darbe.
Robertson, Cooper, Sarkar ir Curran, 2015	Darbuotojų atsparumas paprastai apibūdinamas kaip individuali savybė, užtikrinanti prisitaikymą, naudojant bruožų kintamuosius (pvz., optimizmą, iššvermę) arba sveikatos rezultatų rodiklius (pvz., savijauta, psichinė sveikata).
Kuntz, Naswall ir Malinen, 2016	Darbuotojų atsparumas – tai darbuotojų gebėjimas išnaudoti išteklius, nuolat prisitaikyti ir klestėti darbe, net kai tenka susidurti su iššūkiais.

Autoriai	Darbuotojų atsparumo sąvoka
Shaw, McLean, Taylor ir Swartout, 2016	Darbuotojų atsparumas atspindi naujausias transformacines ir ekologines atsparumo pažiūras, kurios įrodo kaip gebėjimo generuoti ir naudoti išteklius rodiklį, atsirandantį dėl dinamiškos sąveikos tarp žmogaus sugebėjimo susidoroti su sunkumais ir palaikančio bei į pokyčius orientuoto konteksto.
Kuntz, Connell ir Naswall, 2017	Darbuotojų atsparumas yra grįžtamojo ryšio panaudojimas darbo procesams gerinti, ieškojimas palaikymo iš vadovų ir bendraamžių bei organizacinių pokyčių vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius.
Braun, Hayes, DeMuth ir Taran, 2017	Darbuotojų atsparumas pasireiškia darbuotojų elgesiu, susijusiu su darbu, kai susiduriama su iššūkiais.
Caniels ir Baaten, 2018	Darbuotojų atsparumas atspindi elgsenoje, kuri signalizuoja apie išteklių identifikavimą ir panaudojimą kartu su mokymusi ir į pokyčius orientuotu elgesiu.
Naswall, Malinen, Kuntz, ir Hodliffe, 2019	Darbuotojų atsparumas, tai elgsena atspindinti darbuotojo sugebėjimą prisitaikyti prie iššūkių ir ieškoti nuolatinio tobulėjimo galimybių.

1 lentelėje pateikta informacija leidžia teigti, jog tyrėjai darbuotojų atsparumo apibūdinimuose pabrėžia: a) jau turimus asmens pagrindinius gebėjimus, savybes, b) asmenų gebėjimą prisitaikyti prie nepalankių įvykių ir c) teigiamus rezultatus ir greitą atsigavimą po nelaimių (Britt ir kt., 2016). Kai kurie apibrėžimai darbuotojų atsparumą pažymi, kaip asmens gebėjimą atsilaikyti arba atsigauti po didelių iššūkių (Masten ir Narayan, 2012), o kiti, kaip asmens gebėjimą išlaikyti stabilų funkcionalumą esant streso, įtampos laikotarpiu bei nelaimingų atsitikimų atveju (Bonanno, 2004). Nuo 2017 metų moksliniuose tyrimuose aprašomose darbuotojų atsparumo sąvokose pastebima nauja charakteristika: galimybė tobulėti. Darbuotojas pasižymintis atsparumu, apibūdinamas, kaip darbuotojas galintis tobulėti ir rodantis teigiamus pokyčius ir rezultatus po stresą sukeliančių įvykių (Britt ir kt., 2016). Tyrimai parodė, kad atsparūs darbuotojai susidūrę su nesėkme, to netraktuoja, kaip nesėkmės, o traktuoja, kaip naujai atsiradusią galimybę tobulėti ir išmokti kažką naujo (Naswall ir kt., 2019).

Remiantis Britt'o ir kt. (2016) tyrimu galima teigti, kad darbuotojų gebėjimas būti atspariais ir darbuotojų atsparumo demonstravimas yra du skirtingi dalykai. Kalbant apie darbuotojų gebėjimą būti atspariais, tyrėjai atkreipia dėmesį į asmeninius, šeimyninius, organizacinius ir bendruomenės veiksnius, susijusius su asmens gebėjimu arba tikimybe, kad asmuo parodys teigiamą prisitaikymą po didelių nelaimių (Masten, 2001; Masten ir Narayan, 2012). O darbuotojų atsparumo demonstravimas yra susijęs su dokumentais ir rezultatais, kurie parodo, kad asmenys, kurie patyrė didelių sunkumų, pasižymėjo greitu atsigavimu ir prisitaikymu bei gerais darbo rezultatais (Bonanno, 2004). Šioje vietoje svarbu paminėti, kad tiriant darbuotojų atsparumą, svarbu apsibrėžti, kas yra dideli sunkumai ar nelaimės darbo vietoje. Britt'as ir kt. (2016) tiriant darbuotojų atsparumą siūlo analizuoti objektyvius darbo vietos ypatumus, tokius kaip traumuojančių įvykių buvimą, didelį triukšmo lygį, didelį darbo krūvį ir nuolatinį viršvalandžiū. Nors daugumoje darbuotojų atsparumo sąvokų paminimi iššūkiai, krizinės situacijos, nelaimės ir sunkumai, tačiau svarbu paminėti, kad dalis tyrimų atskleidė, jog darbuotojų atsparumas svarbus ne tik paminėtose situacijose, bet ir ramiuose ar net klestinčiuose organizacijos laikotarpiuose, pvz.: didėjant darbuotojo atsakomybėms (Naswall ir kt., 2019; Bardoel ir kt., 2014).

Viena iš pagrindinių teorijų, kuria remiantis nagrinėjamas darbuotojų atsparumas, 1989 m. Hobfoll'o pateikta išteklių saugojimo (angl. COR - *conservation of resources*) teorija (Bardoel ir kt., 2014). Hobfoll'as (1989) siekdamas integruoti kelias streso teorijas į bendrą psichologinio streso teoriją, padarė prielaidą, kad žmonės stengiasi išlaikyti, saugoti ir kaupti išteklius, susidūrus su potencialiu

ar faktiniu šių vertingų išteklių praradimu. COR teorija išskiria tris pagrindines išteklių kategorijas (Bardoel ir kt., 2014):

- Instrumentiniai ištekliai – tai, kas tarnauja arba veikia kaip priemonė, siekiant gauti išteklių (pvz., pinigai, pastogė).
- Socialiniai ištekliai – tai ištekliai, pagrįsti prisirišimu prie šeimos ir socialinės grupės (pvz., socialinė parama ar statusas).
- Psichologiniai ištekliai – tai ištekliai susiję su protu ir emocijomis (pvz., savigarba ar autonomijos jausmas).

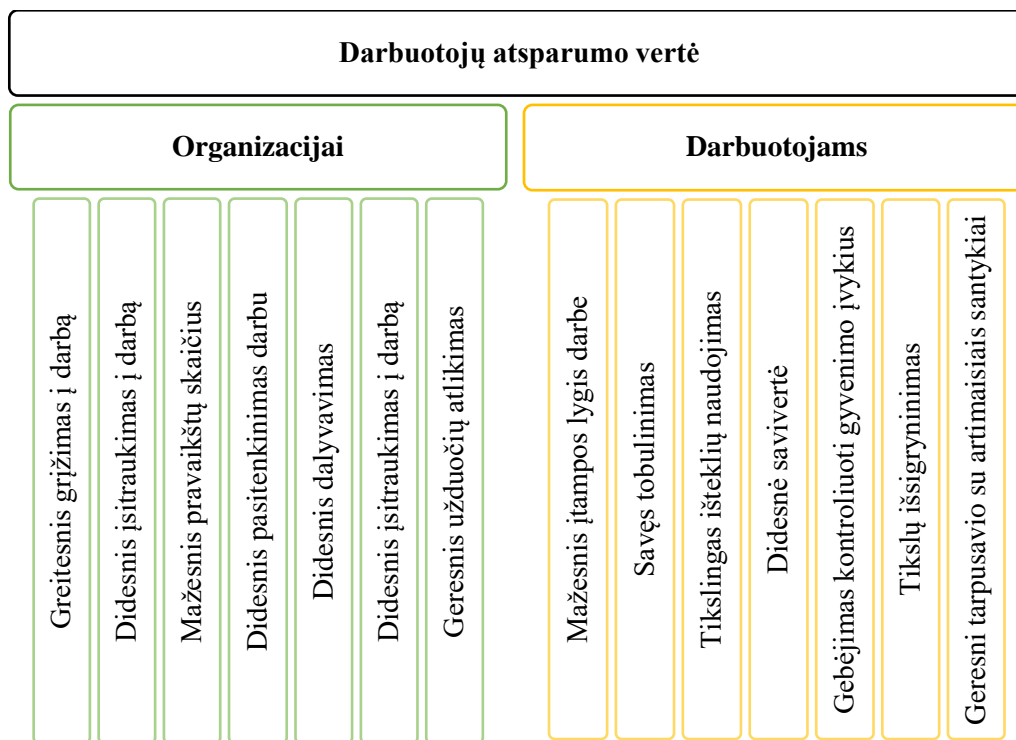
Siekiant nustatyti darbuotojų atsparumą didinančius veiksnius, daugiausia pastangų sutelkiama į psichologinius išteklius, tačiau remiantis COR teorija, kuri išplečia atsparumo objektyvą, įtraukiami ir finansiniai bei socialiniai ištekliai (Bardoel ir kt., 2014). Analizuojant darbuotojų atsparumą, svarbu paminėti Santor'o ir kt. (2020) išskirtus tris darbuotojų atsparumo lygius:

1. Pažintinis (angl. *cognitive*) – susijęs su pozityvios, konstruktyvios bei konceptualios orientacijos ugdymu, kuris pasireiškia aiškiu tikslo žinojimu, pagrindinių vertybių, vizijos bei sąmoningos kalbos vartojimu. Tai galima palaikyti, pasitelkiant individualias žinias, kūrybiškumą, ryžtingumą;
2. Elgesio (angl. *behavioural*) – nurodo individo savybes, kurios ugdomos išradingumu ir intuicija, kas sąlygoja naudingus įpročius ir pasirengimą atitinkamai elgtis;
3. Konteksto (angl. *contextual*) – remiasi santykiais organizacijoje ir už jos ribų, siekiant lengvesnės ir veiksmingesnės reakcijos į aplinkos pokyčių sudėtingumą. Tai galima skatinti, plėtojant tarpusavio ryšius, informacijos, žinių, galios ir atsakomybės dalijimusi.

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte naudojama ši darbuotojų atsparumo sąvoka – „darbuotojų atsparumas yra grįžtamojo ryšio panaudojimas darbo procesams gerinti, ieškojimas palaikymo iš vadovų ir bendraamžių bei organizacinių pokyčių vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius (Kuntz ir kt., 2017)“. Ši sąvoka pabrėžia tris pagrindines elgsenas: išteklių naudojimą, mokymąsi ir prisitaikymą.

2.2. Darbuotojų atsparumo vertė organizacijoms ir darbuotojams

Atsižvelgiant į neramius ekonominius laikus, darbo vietoje atsiranda vis didesnis nestabilumas, kuris gali paveikti darbuotojus bei jų darbo rezultatus neigiamai. Šią problemą galima sumažinti, didinant darbuotojų atsparumą. Visoms organizacijoms, investuojant laiką ir kaštus į darbuotojus, svarbu įsivertinti ir suprasti grįžtamąją apčiuopiamą naudą. Svarbu paminėti, kad darbuotojų atsparumas sukuria vertę ne tik organizacijoms, bet ir patiems darbuotojams (Forbes ir Fikretoglu, 2018; Tugade ir Fredrickson, 2004; Shin ir kt., 2012). Išanalizuota literatūra darbuotojų atsparumo vertės organizacijai ir darbuotojams tematika pateikiama 1 paveiksle (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų atsparumo vertė organizacijai ir darbuotojams

1 paveiksle žaliai pažymėta dalis apima *darbuotojų atsparumo vertę organizacijoms*. Shin'ė ir kt. (2012) atskleidė, kad atsparūs darbuotojai ramiau reaguoja bei lengviau įveikia nuolatinius pokyčius darbo vietoje. Šiai minčiai pritarė ir Tugade'as ir Fredrickson'as (2004) įrodydami, kad atsparūs darbuotojai yra atviresni naujoms patirtims ir lankstūs kintantiems poreikiams. Šis aspektas labai svarbus šiuolaikiniams ŽIV specialistams ir pačioms organizacijoms dėl COVID-19 pandemijos sukeltų nuolatinių pokyčių, kas didina kasdienybės nestabilumą (Huber ir kt., 2021). Taip pat svarbu organizacijoms nepamiršti, kad darbuotojai susiduria ne tik su pokyčiais, bet ir neišvengiamais nelaimingais atsitikimais: traumos, mirtys, avarijos, nelaimingi atsitikimai darbe ir buityje (Avey ir kt., 2009). Visa tai, nesuplanuojami ir neišvengiami gyvenimo įvykiai, į kuriuos kiekvienas darbuotojas reaguoja skirtingai bei kiekvienam reikia skirtingų išteklių bei laiko, norint atsigausti po tokių įvykių. Norint užtikrinti greitesnį atsigavimą po tokių įvykių, svarbu didinti darbuotojų atsparumą. Remiantis Shin'ės ir kt. (2012) atliktu tyrimu, galima teigti, kad darbuotojų atsparumas leidžia greičiau atsigausti po sutrikimų, sunkumų bei iššūkių, kas užtikrina organizacijoms greitesnį darbuotojų grįžimą ir darbą bei mažesnį praleistų darbo dienų skaičių. Šiai minčiai pritarė ir Avey'as ir kt. (2009) atskleiddami, kad darbuotojų atsparumas mažina pravaikštų skaičių. Norint išmatuoti darbuotojų atsparumo vertę organizacijai, reikalinga išskirti rodiklius, kuriais bus galima tai pamatuoti. Naswal'as ir kt. (2019) pateikė, kokiais rodikliais galima stebėti darbuotojų atsparumo naudą organizacijai ir atskleidė, kad atsparūs darbuotojai pasižymi: aukštu pasitenkinimu darbu, emociniu įsipareigojimu organizacijai, įsitraukimu į darbą, organizaciniu pilietišku elgesiu bei žema ketinimo atsisakyti elgsena, kuri apima darbuotojų dalyvavimą organizacijos renginiuose, dalyvavimą priimančią sprendimą ir pagalbą darbe. Pasitenkinimas darbu – viena iš labiausiai ištirtų su darbu susijusių emocijų pramoninėje/organizacinėje psichologijoje (Nagy, 2002). Locke'as (1976) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip malonią arba teigiamą emocinę būseną, atsirandančią įvertinus darbą. Efektyvus organizacinis įsipareigojimas, tai emocinis įsipareigojimas organizacijai atsirandantis dėl patirties, kuri patenkina darbuotojų poreikį fiziškai ir psichologiškai jaustis patogiai organizacijoje (Meyer ir Allen, 1991). Žvelgiant iš socialinių mainų perspektyvos, galima teigti, kad

darbuotojai, suvokiantys aukštą organizacijos paramos lygį, dažniau jaučia emocinį prisirišimą prie organizacijos. Įsitraukimas į darbą – su darbu susijusi pozityvi pilnatvės būseną, kuri charakterizuojama energija, atsidavimu ir pasinėrimu. Organizacinis pilietiškasis elgesys – šiuo elgesiu darbuotojai savo noru atlieka daugiau darbų nei nurodyta pareiginiuose nuostatuose (Mayer ir Gavin, 2005). Užduočių atlikimas apima tik pareiginiuose nuostatuose nurodytų darbų atlikimą (Mayer ir Gavin, 2005). Taip pat šie autoriai atskleidė, kad darbuotojai, kurie pasitiki vadovais ir aukščiausio lygio vadovų komanda, pasižymi geresniu užduočių atlikimu. Žinoma, visos aukščiau aptartos naudos veda link geresnių darbuotojų rezultatų (Vanhove ir kt., 2015; Naswal ir kt., 2019; Shin ir kt., 2012; Tugade ir Fredrickson, 2004; Bardoel ir kt., 2014).

Aptarus darbuotojų atsparumo vertę organizacijoms, svarbu aptarti 1 paveiksle geltonai pažymėtą dalį – *darbuotojų atsparumo naudą patiems darbuotojams* (Forbes ir Fikretoglu, 2018; Luthans ir kt., 2010; Shin ir kt., 2012). Stresas, įtampa, tai faktoriai, su kuriais darbo vietoje susiduria dauguma darbuotojų (Kirby, 2020). Žinoma, kad stresas skirstomas į pozityvų ir negatyvų, ir netgi atitinkamas streso lygis darbe gali būti darbuotojams ir organizacijai naudingas (Kirby, 2020), tačiau kiekvienam darbuotojui streso lygis gali būti suprantamas ir įveikiamas skirtingai. Todėl svarbu darbuotojams mokėti dirbti efektyviai, esant stresui ar įtampai darbe. Bardoel'as ir kt. (2014) atskleidė, kad darbuotojų atsparumas yra vienas iš veiksnių, kurių didinant galima sumažinti streso ar įtampos lygį darbe, ko šiais neramiais ekonomikos laikais pilna darbuotojų ir organizacijų kasdienybėje (Kirby, 2020). Taip pat tyrimai atskleidė, kad didinant darbuotojų atsparumą, darbuotojai pasižymi pagerėjusia saviverte, gyvenimo įvykių kontrolės jausmu, gyvenimo tikslo išsigryninimu bei geresniais tarpusavio santykiais (Forbes ir Fikretoglu, 2018). Taip pat šie autoriai atskleidė, kad atsparūs darbuotojai pasižymi išvermingumu bei gebėjimu naudoti išteklius darbo vietoje, kad galėtų greičiau atsigaivinti po sunkumų. Tai padeda darbuotojams apsibrėžti sąlygas, kuriose jie patiria stresą, sunkumus ir įvardinus sąlygas, padeda išmokti naujų įgūdžių, tokių kaip 1) situacijos atkūrimas (gebėjimas geriau suprasti situaciją); 2) dėmesio sutelkimas (kūno kalbos analizavimas, siekiant įgyti emocinę įžvalgą); 3) kompensacinio savęs tobulinimas (gebėjimas priimti situacijas, kurių negalima pakeisti, o į tas situacijas, kurias galima pakeisti, sutelkiamas dėmesys) (Britt ir kt., 2016). Rūpindamiesi savimi, darbuotojai mokosi atsipalaidavimo metodų, apimančių tinkamos mitybos ir mankštos svarbą, norinti išlaikyti būseną, su kuria darbuotojai galėtų veiksmingai susidoroti su užduotimis įtemptomis darbo sąlygomis (Forbes ir Fikretoglu, 2018).

Apibendrinant darbuotojų atsparumo vertę, galime teigti, kad organizacijos, kurios investuoja kaštus ir laiką nukreiptus į darbuotojų atsparumą, pasižymi darbuotojais, kurie pasižymi aukštu pasitenkinimu darbu, emociniu įsipareigojimu bei įsitraukimu į darbą (Naswal ir kt., 2019). Visa tai veda link geresnių organizacijos veiklos rezultatų (Vanhove ir kt., 2015, Naswal ir kt., 2019; Shin ir kt., 2012; Tugade ir Fredrickson, 2004; Bardoel ir kt., 2014). Nepaisant to, organizacija investuojanti į darbuotojus, suteikia naudos ir patiems darbuotojams – pagerėjusi savivertė, gyvenimo įvykių kontrolės jausmas, gyvenimo tikslo išsigryninimas bei geresni tarpusavio santykiai (Forbes ir Fikretoglu, 2018). Išanalizavus darbuotojų atsparumo vertę suinteresuotoms šalims, svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai didina darbuotojų atsparumą.

2.3. Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai

Pripažįstant darbuotojų atsparumo svarbą ir laikantis požiūrio, kad atsparumas yra gebėjimas, kuris gali būti ugdomas, kyla klausimas, kokie veiksniai lemia ir didina darbuotojų atsparumą. Buvo atlikta daugybė tyrimų apie veiksnius, lemiančius darbuotojų atsparumą (Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt.,

2016; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019; Wang ir kt., 2014). Analizuojant mokslinę literatūrą apie veiksnius, didinančius darbuotojų atsparumą, galima išvelgti du pagrindinius veiksnius: asmeniniai veiksmai (asmeninis atsparumas) ir organizacijos veiksmai (Naswall ir kt., 2019; Tonkin ir kt., 2018). Susisteminta išanalizuota mokslinė literatūra pateikiama 2 paveiksle (žr. 2 pav.).



2 pav. Veiksniai, didinantys darbuotojų atsparumą

2 paveiksle pateikta informacija apie *asmeninius veiksnius* pažymėta žalia spalva. Vis daugiau tyrimų metė iššūkį tradiciniam požiūriui, kad asmeninis atsparumas yra stabilus bruožas (Ollier-Malaterre, 2010; Wilson ir Ferch, 2005; Luthans ir kt., 2010). Rutter'as (2006) įrodė, kad asmeninis atsparumas pasireiškia per veiksmingas žmogaus reakcijas susidūrus su negandomis, kuris priklauso nuo genų ir aplinkos sąveikos. Šiai minčiai pritaria ir Naswall'as ir kt. (2019) pabrėždami, kad asmeninis atsparumas suvokiamas kaip tam tikrų genetinių veiksnių rezultatas. Bandant suprasti asmeninį atsparumą lemiančius veiksnius, reikia atsižvelgti į asmenų socialinę bei fizinę aplinką (Schoon, 2006; Ungar, 2011). Dviejų plačių literatūros apžvalgų autoriai laikosi bendros nuomonės, kad atsparumas yra asmens ir jo aplinkos bei asmeninių išteklių derinys, palengvinantis individo gebėjimą prisitaikyti, atsitikus nelaimėms (Fletcher ir Sarkar, 2013; Windle, 2011). Šiai minčiai pritarė ir Bardoel'as ir kt. (2014) atskleidami, kad norint didinti atsparumą, reikia didinti darbuotojų supratimą apie asmeninį kapitalą, t.y. talentus bei įgūdžius. Su darbu susijusio atsparumo kontekste, atsparumo konceptualizaciją geriausiai apibendrina Connor'as ir Davidson'as (2003), teigdami, kad galima gerai veikti vienoje srityje (pvz., darbe), bet prastai funkcionuoti kitame (pvz., tarpasmeniniuose santykiuose) ir atvirkščiai. Atsparumas priklauso nuo konteksto, kas lemia, kad atsparumas gali būti rodomas skirtingais laipsniais įvairiose gyvenimo srityse (Gillespie, Chaboyer ir Wallis, 2007; Pietrzak ir Southwick, 2011). Todėl gali būti, kad asmeninis atsparumas – asmens gebėjimas susidoroti su stresu – gali būti sustiprintas dėl išteklių ir paramos profesiniame kontekste. Teigiami mąstymo įpročiai padeda palaikyti gerovės jausmą, kurį galima apibrėžti kaip geros savijautos ir gero funkcionavimo derinį, kuris taip pat prisideda prie darbuotojų atsparumo stiprinimo (Cooper ir kt., 2013). Atsparumui būdingos teigiamos emocijos (Bonanno, 2004), kurios sukuria asmeninį kapitalą, o tai sąlygoja didėjančią ir darbuotojų atsparumą (Fredrickson, Tugade, Waugh ir Larkin, 2003).

Kita 2 paveiksle pateikta informacija yra apie *organizacijos veiksmus, didinančius darbuotojų atsparumą* (pažymėta geltona spalva). Yra įrodyta, kad asmeninis atsparumas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų atsparumu darbo vietoje, tačiau didžiąją dalį darbuotojų atsparumą lemia organizacijos veiksmas (Tonkin ir kt., 2018), tai atsispindi ir 2 paveiksle. Kalbant apie organizacijos veiksmus, dauguma tyrimų kalba apie žmonių išteklių valdymo praktikas, galinčias veiksmingai plėtoti ir išlaikyti darbuotojų atsparumą (Luthans, 2002; Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019; Wang ir kt., 2014; Shin ir kt., 2012). Darbuotojai sugeba elgtis atspariai, kai organizacija įgalina aktyvumo, prisitaikymo ir palaikymo siekiančias elgsenas (Kuntz ir kt., 2016). Bardoel'as ir kt. (2014) teigia, kad efektyviausias būdas skatinti darbuotojų atsparumą yra atsparumo mokymai, svarbiausia nustatyti tinkamą žmonių išteklių valdymo praktikos rinkinį. Vanhove'ė ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų atsparumo mokymų programos didžiausią poveikį turėtų daryti asmenims, kurių asmeninis atsparumas yra žemas, o mokymai turėtų būti asmeniniai, o ne grupiniai. Tačiau asmeniniai mokymai gali apsunkinti šių mokymų įgyvendinimą dėl didelių kaštų darbdaviams (Vanhove ir kt., 2015). Darbuotojai tik dirbantys palaikančioje ir palankioje darbo aplinkoje, galės elgtis atspariai (Naswall ir kt., 2019). Bardoel'as ir kt. (2014) atskleidė, kad socialinės paramos darbe plėtra, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktika, pagalbos darbuotojams programos, darbuotojų ugdymo programos (tokios kaip atsparumo mokymas), lanksti darbo tvarka, atlygio ir išmokų sistemos, darbuotojų sveikatos ir saugos sistemos, rizikos ir krizių valdymo sistemos ir įvairovės valdymas gali lemti didesnę darbuotojų atsparumą. Tačiau šie autoriai taip pat pabrėžia, kad darbuotojų atsparumą didina ne tik pavienės ŽIV praktikos, tačiau svarbu ir sukomponuoti organizacijai tinkamus ŽIV praktikų rinkinius. Kita mokslininkų dalis atskleidė, kad darbuotojai lengviau sprendžia iššūkius darbe, kai jaučia turintys savo komandos lyderio palaikymą, kas gali lemti ir darbuotojų gebėjimą mokytis iš klaidų (Naswall ir kt., 2019). Kiti tyrimai atskleidė, kad ne tik komandos lyderio palaikymas didina darbuotojų atsparumą, bet ir bendra organizacinė parama lemia darbuotojų atsparumą (Kuntz ir kt., 2016; Shin ir kt., 2012). Seville'ė (2018) atskleidė, kad net ir vadovavimo stilius ir vadovų kuriama kultūra lemia darbuotojų atsparumą. Šiai minčiai pritaria ir Robertson'as ir kt. (2015) teigdami, kad atsparumo darbo vietoje sėkmė priklauso nuo efektyvaus ne tik atskirų atsparumo lygių mokymų, bet ir pagrindinių organizacinių bruožų, palaikančių atsparumo plėtrą ir įskaitant palaikomąjį vadovavimą. Kitas svarbus aspektas – dėmesys darbuotojų gerovės didinimui, kadangi gerovės jausmas darbo vietoje prisideda prie atsparumo stiprinimo (Cooper ir kt., 2013).

Taigi, apibendrinus aptartą mokslinės literatūros analizę, matoma, kad vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų atsparumą – organizacijos veiksmas (Naswall ir kt., 2019; Tonkin ir kt., 2018). Tačiau atliktuose tyrimuose nėra aiškaus įvardinimo, kad žmonių išteklių valdymo praktikoms būtų būdingos tvarumo charakteristikos, o atsižvelgiant į šio tyrimo tikslą, ištirti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, svarbu aptarti ir TŽIV sampratą.

2.4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata

Nors organizacijos deklaruoja, kad TŽIV yra esminis organizacijų turtas, iš kurio organizacijos gauna nemažai teigiamų rezultatų (Kramar, 2014), vis gi tyrimai atskleidžia, kad organizacijos neskiria pakankamai tam dėmesio ir išteklių (Guest, 2011). Taigi, siekiant atkreipti dėmesį į darbuotojų gerovę, pradėtas analizuoti TŽIV ir nors TŽIV terminas naudojamas daugiau nei dešimtmetį ir per pastaruosius 20 metų tyrimų apie TŽIV vis daugėjo, tačiau iki šios dienos tarp mokslininkų nėra sutartos vieningos sąvokos (Enhert ir kt., 2016). Išanalizuota mokslinė literatūra apie TŽIV sampratą pateikiama 2 lentelėje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. TŽIV sąvokos ir jų autoriai

Autorius	TŽIV sąvoka
Wright, Gardner, Moynihan ir Allen, 2005	TŽIV praktikos bei strategijos viena iš esminių veiksnių organizacijos sėkmei pasiekti.
Ehnert, 2009	TŽIV yra planuojamų ar besiformuojančių žmonių išteklių valdymo strategijų ir praktikų modelis, skirtas organizaciniam tikslui pasiekti, kontroliuojant žmonių išteklių praktikų sukeltą šalutinį ir grįžtamąjį ryšį darbuotojams ir organizacijai su žmonių išteklių sistemomis.
Freitas, Jabbour ir Santos, 2011	TŽIV yra susijęs su organizacijos tvarumo pasiekimu, kuriant žmonių išteklių valdymo politiką, strategijas ir praktiką, kuri tuo pat metu palaiko ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę dimensijas.
Wagner, 2013	TŽIV atitinka dabartinius organizacijos ir visuomenės poreikius, nepakenkiant gebėjimui patenkinti bet kokius ateities poreikius.
Kramar, 2014	TŽIV galima apibrėžti kaip planuojamų ar atsirandančių žmonių išteklių strategijų ir praktikos modelį, skirtą pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, tuo pačiu metu kuriant ŽI bazę per ilgą laiką.
Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ir Muller-Camen, 2016	TŽIV galima apibrėžti kaip žmonių išteklių valdymo strategijas ir praktikas, leidžiančias pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, kurie daro poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų bei per ilgą laiką kontroliuoja nenumatytą šalutinį ir neigiamą poveikį.
Jarlstrom, Saru, Vanhala, 2016	TŽIV pagrindas yra, kad įmonės siekia įvairių rūšių rezultatų, kad patenkintų suinteresuotųjų šalių lūkesčius.
Manzoor, Wei, Banyai, Nurunnabi ir Subhan, 2019	TŽIV galima paaiškinti, kaip ŽIV praktikų ir strategijų pritaikymą, norint pasiekti ilgalaikius finansinius, ekologinius ir socialinius organizacijos tikslus.
Macke ir Genari, 2019	TŽIV suprantamas kaip personalo politika ir praktika, padedanti gerinti darbo ir darbuotojų gyvenimo kokybę.

Nors įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) ir ŽIV buvo laikomi nepriklausomomis sąvokomis, tačiau Diaz-Carrion'as ir kt. (2017) teigia, kad šių sričių sąsaja yra aktuali kiekvienai organizacijai dėl teigiamų rezultatų suinteresuotoms šalims. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad TŽIV remiasi trimis dimensijomis: aplinkosaugos, socialinės ir ekonominės (Manzoor ir kt., 2019; Freitas ir kt., 2011). Šie autoriai teigia, kad TŽIV yra ŽIV praktikų ir strategijų pritaikymas, siekiant ilgalaikių finansinių, ekologinių ir socialinių organizacijos tikslų bei organizacijos, norinčios pasiekti sėkmę, turi patenkinti ne tik dabartinius daugelio suinteresuotųjų šalių poreikius, bet kartu ir numatyti jų ateities poreikius. Tačiau yra autorių, kurie mini ir ketvirtąją dimensiją, kuri svarbi tvarumo idėjai – žmogaus tvarumas (Pfeffer, 2010). Ehnert ir Harry (2012) atskleidė, kad darbdaviams ypač svarbus TŽIV, siekiant ne tik pritraukti naujus talentus ir profesionalus, bet ir juos išlaikyti. Gollan'o (2000) nuomone, organizacijos tvarumas turi būti pagrįstas gabių darbuotojų apdovanojimu, pripažinimu ir skatinimu. Jei šie dalykai nėra apgalvoti, įmonė gali prarasti talentus. Vadinasi, tvarumo aspektas yra svarbus, turint omenyje, kad darbuotojai yra linkę palikti įmonę ieškodami pusiausvyros, asmeninio suvokimo ir laimės, jei vis dėl to negali suderinti darbo su asmeniniu gyvenimu (Aibaghi-Esfahani, Rezaii, Koochmeshki ir Parsa, 2017). Tvarumas organizacijoje grindžiamas įmonės gebėjimu ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti talentus bei būti įmone, kurioje norėtų dirbti profesionalai – tai reiškia tapti patrauklia įmone, lyginant su konkurentais. Šioje srityje organizacija turi plėtoti praktiką, kurios tikslai būtų: (a) sudaryti patrauklią ir iššūkių kupiną darbo aplinką; (b) skatinti kultūrą, kuriai būdinga lyčių įvairovė ir lygios galimybės; (c) skatinti įmonės reputaciją, kaip socialiai atsakingos ir patikimos; (d) remti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą; ir (e) sukurti tinkamą atlygio praktiką (Ehnert, 2009; Jarlstrom ir kt., 2016).

Svarbu paminėti, kad taikant TŽIV atsiranda teigiamas poveikis organizacijoms ir darbuotojams (Lee, 2019, Ehnert ir kt., 2016; Ehnert, 2009; Manzoor ir kt., 2019; Strenitzerov ir Achimsk, 2019). Organizacijos, taikančios TŽIV patiria didėjantį darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai bei gerėja įmonės įvaizdis (Diaz-Carrion ir kt., 2017), taip pat didėja darbuotojų dalyvavimas bei jų įgalinimas bei atsiranda teigiamas poveikis darbuotojų rezultatams ir darbų našumui (Manzoor ir kt., 2019). TŽIV naudą patiria ir darbuotojai, kuriems tampa būdingas įsidarbinamumas, nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis (Kramar, 2014) bei atsiranda tarp darbuotojų ir organizacijos didesnis pasitikėjimo lygis (Enhert, 2009, Kramar, 2014). Visi autoriai pripažįsta tvaraus žmonių išteklių valdymo rezultatų įtaką organizacijos išlikimui ir sėkmei (Kramar, 2014; Ehnert, 2009; Jarlstrom ir kt., 2016; Pfeffer, 2010).

Aptarus TŽIV apibrėžimus ir vertę organizacijoms, svarbu aptarti ir TŽIV principus. Enhert (2014) tyrime pabrėžia, kad TŽIV orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą, poveikio kontrolę, savęs išlaikymą ir partnerystę. Ilgalaikės perspektyvos principas pasireiškia per gebėjimą teisingai identifikuoti ir pasirūpinti ateities darbo jėgos poreikiais bei eliminuoti „samdyti ir atleisti“ požiūrį (Enhert, 2014; Enhert ir Harry, 2012). Kitas principas – žmonių išteklių tausojimo (Enhert, 2009). Po šiuo principu palenda darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, darbų saugumo ir sveikatos praktikos ir darbuotojų gerovė (Zhang ir kt., 2019; Enhert 2009, Enhert ir Harry, 2012). Sekantis principas apima pagarbų požiūrį į darbuotoją, kuriuo organizacijos derina savo interesus su darbuotojų interesais (Pfeffer, 2010). Taip pat svarbus principas – lankstumas, kuris būdingas įvairiems organizacijos procesams ir gali būti orientuotas į išorę (išorės suinteresuotoms šalims) ir į vidų (darbuotojams) (Manzoor ir kt., 2019). Šis principų sąrašas nebaigtinis, kadangi tvarumas pasižymi dinamiškumu ir prilyginamas „gyvam“ procesui (Kramar, 2014).

Toliau moksliniuose straipsniuose minimos TŽIV praktikos, kurios pasižymi keliomis charakteristikomis: objektyvumas, lygybė, skaidrumas, įgalinimas (Diaz-Carrion ir kt., 2017; Diaz-Carrion ir kt., 2019; Strenitzerov ir Achimsk, 2019; Lee, 2019). Šiame magistro baigiamajame projekte analizuojamos TŽIV praktikos ir jų apibūdinimai pateikiami 3 lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. TŽIV praktikos ir jų apibūdinimai

Autorius	Praktikos pavadinimas	Praktikos apibūdinimas
Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez ir Romero-Fernandez, 2017	Įdarbinimas	Ši praktika apima skaidrių ir nešališkų atrankos procesų plėtojimą, aiškiai išdėstytus vidinės atrankos kriterijus ir procesus, dažniau vidines nei išorines atrankas, įdarbinimą per universitetus (praktikos programas), specialias programas, skirtas palengvinti naujų kandidatų adaptaciją ir integraciją, pagalbą atleistiems darbuotojams (mokymai, pasirengimai pokalbiams, parama verslui), patarimus darbuotojams bei prisitaikymo procesus ekspatriacijos atveju.
Manzoor, Wei, Banyai, Nurunnabi ir Subhan, 2019; Macke ir Genari, 2019	Mokymai	Ši praktika apima įgūdžių lavinimo programas ir nuolatinis mokymus, padedančius darbuotojams įsidarbinti. Taip pat mentorystės programas, periodinius mokymus, neatsižvelgiant į profesinę kategoriją, lytį, amžių ir kt., švietimo programų darbuotojams finansavimą, kiekvieno darbuotojo mokymo lygio nustatymą, priimančiųjų šalių darbuotojams mokymus bei kiekvieno darbuotojo mokymų istoriją.
Prieto ir Pérez-Santana, 2014	Darbuotojų veiklos vertinimas	Ši praktika apima griežtas ir objektyvias vertinimo procedūras, kurios nustato darbuotojo vystymosi planą, darbuotojų paaugstinimus pagal nuopelnus, atsakomybės prisiėmimas už savo darbuotojus bei rezultatų vertinimą.

Autorius	Praktikos pavadinimas	Praktikos apibūdinimas
Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez ir Romero-Fernandez, 2017	Karjeros valdymas	Ši praktika apima karjeros plano sudarymą kiekvienam darbuotojui, neatsižvelgiant į profesinę kategoriją, lytį, amžių ir kt., jaunų žmonių karjeros galimybes, skirtingas vertinimo sistemas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų grupes, periodinius atsiliepimus darbuotojams apie jų augimą, 360 laipsnių veiklos vertinimo sistemas bei galimybę patiems darbuotojams priimti sprendimus dėl savo karjeros.
Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez ir Romero-Fernandez, 2017	Kompensavimas/ Atlygio politikos	Ši praktika apima skaidrią atlyginimų tvarką visiems organizacijos nariams, kasmetines atlyginimų peržiūras, remiantis veiklos rezultatais bei išoriniai rodikliais, pvz.: VKI (vartotojų kainų indeksas), vykstantys atlyginimų peržiūrų procesų auditai, siekiant užtikrinti diskriminacijos nebuvimą, atlyginimo dalies susiejimą su darbuotojų atitikimu ĮSA tikslams, nematerialinę paramą darbuotojams, darbuotojų apdovanojimus už pasiūlymas dėl kokybės ar darbų saugos tobulinimus, socialines išmokas (pensijų planas, sveikatos draudimas ir kt.).
Aibaghi-Esfahani, Rezaei, Koochmeshki ir Parsa 2017	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Ši praktika apima patogios darbo aplinkos užtikrinimą, mokymus apie elgesio kodeksą, pagarbą žmogaus teisėms, aplinkos tvarumą ir kt., nepriklausomai nuo pareigybės, mokymus apie įvairovės svarbą, darbuotojų įtraukimą į atitinkamus sprendimų priėmimus (kolektyvinės sutartys), įvykių registraciją, susijusią su diskriminacija bei taisomuosius veiksmus, tinkamą darbo ir šeimos pusiausvyros skatinimą, darbuotojų savarankiškumą, priimant sprendimus, darbo laiko modifikavimą, atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius poreikius, tiekėjų ir subrangovų auditus, siekiant užtikrinti atsakingą elgesį su darbuotojais.
Tuang, Rowley ir Thao 2019	Įvairovės skatinimas	Atsižvelgiant į šios praktikos įgyvendinimo būdus, įvairovė gali arba didinti, arba sumažinti darbuotojų atsparumą. Jei įvairovė apima tik įvairios darbo jėgos samdymą, tada gali kilti konfliktų dėl, pvz. kultūrinių skirtumų, kas sąlygotų mažėjančių darbuotojų atsparumą. Jei įvairovės valdymas naudojamas kartu su inkluzine praktika (Bardoel ir kt., 2014), darbuotojai gali užmegzti tvirtus ryšius su kitais darbuotojais, vadovais ir vadovais, o šie ryšiai gali būti naudojami kaip šaltinis, didinantis darbuotojų atsparumą.
Manu, Mahamadu, Phung, Nguyen, Ath, Heng ir Kit, 2018	Darbuotojų sveikata bei sauga	Ši praktika apima atitinkamų sveikatos ir saugos standartų ir sertifikatų užtikrinimą, sporto ir sveiko gyvenimo būdo skatinimą darbo metu ir po darbo (pvz.: plėtoti sportinę veiklą, didinti supratimą apie sveikos gyvensenos naudas ir kt.). Šioje praktikoje skatinama turėti oficialius sveikatos ir saugos komitetus, kurie galėtų stebėti ir kontroliuoti veiklą.
Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez ir Romero-Fernandez, 2017	Socialinės paramos darbe plėtra	Ši praktika apima darbuotojo vystymąsi bei organizacijos rūpestį darbuotojais, išreiškiamą per į procesą orientuotą programas, atvirų sistemų metodus, apimančius bendradarbiavimą ar dėkingumo tyrimus ir ne savarankišką, o komandinį darbas.
Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez ir Romero-Fernandez, 2017	Rizikos ir krizių valdymo sistemos	Ši praktika apima politikų ir praktikų įgyvendinimą, susijusių su tokiomis sritimis kaip rizika, stichinės nelaimės, pasirengimas ekstremalioms situacijoms ir nelaimėms, smurtas darbo vietoje, pramonės vagystės ir sabotazas. Taip pat investicijos į saugumui gerinti skirtas technologijas ir „grūdinamosios“ priemonės, skirtos pagerinti įmonės vidaus saugumą.
Khalid ir Nawab, 2018	Darbuotojų dalyvavimas	Ši praktika apima tiesioginį ir netiesioginį darbuotojų dalyvavimą. Šia praktika darbuotojams suteikiama galimybė apsispręsti dėl darbo ir grupės problemų sprendimo galimybių, kurios išlaisvina darbuotojų potencialą prisidėti prie geresnių organizacinių rezultatų.
Kirk ir Brown, 2005	Pagalbos darbuotojams programos	Šia praktika siekiama tam tikrų darbuotojų vystymo užtikrinimo bei siekiama valdyti darbo vietoje stresą (Johnson, 2008). Tam pasiekti naudojamos įvairios programos, įskaitant kritinių įvykių streso pranešimus, pranešimus apie traumas, tarpininkavimą, pokyčių valdymą, individualias konsultacijas ir vadybos mokymus.

Apibendrinant 3 lentelės informaciją, galima daryti prielaidą, kad įmonės, taikančios TŽIV praktikas turėtų skatinti mokymąsi ir nuolat plėtoti darbuotojų karjerą, net krizės metu ir pabrėžiant nuolatinės darbuotojų kvalifikacijos svarbą (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Taip pat įmonės turėtų įtraukti darbuotojų dalyvavimą ir įtraukimo veiklas, siekiant įvertinti jų gebėjimus bei plėtoti praktiką, leidžiančią išlaikyti pusiausvyrą tarp darbuotojų asmeninio ir profesinio gyvenimo, kontroliuojant ir lanksčias kasdienės darbo valandas (Prieto ir Pérez-Santana, 2014). Kitas svarbus aspektas, ką organizacijos turėtų, tai visuose trijuose lygiuose (individualiame, organizaciniame ir socialiniame) koreguoti darbo sistemiškumą, užtikrinant ilgalaikės taktikos tvarumą aukštesnės ir žemesnės kvalifikacijos specialistams.

Šiame magistro baigiamajame projekte naudojama ši TŽIV sąvoka: „tvarų žmonių išteklių valdymas, tai žmonių išteklių valdymo strategijos ir praktikos, leidžiančios pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, kurie daro poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų bei per ilgą laiką kontroliuoja nenumatytą šalutinį ir neigiamą poveikį“ (Ehnert ir kt., 2016). Mokslinėje literatūroje plėtojamos diskusijos, kad ir TŽIV praktikos didina atsparumą, tačiau pasigendama apie tai atliktų tyrimų. Kadangi šio darbo tikslas, atskleisti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, svarbu išsiaiškinti, kokios tvaraus ŽIV praktikos lemia darbuotojų atsparumą.

2.5. Darbuotojų atsparumą didinančios tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atsižvelgiant į šio tyrimo tikslą, kuris yra ištirti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, kitas žingsnis – aptarti pasirinktas TŽIV praktikas. Remiantis mokslinėje literatūroje vyraujančia nuomone, pasirinktos TŽIV praktikos, turinčios potencialą didinti darbuotojų atsparumą:

1. Darbuotojų mokymai

Darbuotojų mokymai yra svarbus nuolatiniam žmonių išteklių augimui (Zhang, Guo, Lei ir Lim, 2019). Ši praktika viena iš pagrindinių būdų, kaip įmonė gali pagerinti pagrindinį konkurencingumą bei vaidina labai svarbų vaidmenį įmonės veiklai, išlikimui ir plėtrai (Hanaysha, 2016). Darbuotojų mokymai apibrėžiami kaip naudingų ir padedančių tobulėti įgūdžių bei žinių suteikimas, siekiant kvalifikuotai ir gerai atlikti darbą (Manzoor ir kt., 2019). Hanaysha'as ir Tahir'as (2016) darbuotojų mokymus apibrėžia kaip sistemingą procesą, padedantį darbuotojams tobulinti savo žinias, įgūdžius ar elgesį per mokymų programas, kuriomis siekiama pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą ir įmonės veiklą. Kiti autoriai mokymus apibūdina kaip nuolatinės pastangos ir bandymus pagerinti darbuotojo įgūdžius ir našumą (Mahony, Trigg, Griffin, Pustay, 2001). Visi autoriai pabrėžia naudą darbuotojui ir įmonei. Norint įmonėms išlaikyti konkurencingą poziciją rinkoje, turėtų būti investuojama į darbuotojų švietimą ir suteikiama darbuotojams daugiau mokymosi ir asmeninio tobulėjimo galimybių, nes iš esmės jų turimos žinios yra labai svarbios išlaikant konkurencingą padėtį (Dragomiroiu, Hurloiu ir Mihai, 2014). Darbuotojų mokymai tobulina įmonėms reikalingas žinias ir technologijas, gerina požiūrį į darbą, darbuotojų darbingumą ir darbuotojų darbo rezultatus (Noe ir Schmitt, 1986). Gerai apmokyti darbuotojai gali lengvai dalintis savo įgūdžiais ir atnaujintomis žiniomis su bendradarbiais, kas lemia darbuotojų gebėjimą naudojant savo kūrybiškumą gerinti organizacijos rezultatus (Cabrera E. ir Cabrera A., 2015). Šiai minčiai pritarė Amos'as ir Natamba'as (2015) įrodydami, kad mokymai darbe turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojo darbo rezultatams. Pozityviosios psichologijos programos, t.y. mokymai, pratimai ar terapija, yra skirtos darbuotojų individualiems ištekliams kurti prieš organizacinius pokyčius, ugdant teigiamą pažinimą,

teigiamą nuotaiką ar teigiamą elgesį (Sin ir Lyubomirsky, 2009). Tonkin'as ir kt. (2018) pabrėžia, kad būtent nuolatiniai ar periodiniai mokymai yra efektyvesni bei turėtų būti siūlomi visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan. Nustatant mokymų poreikį organizacijai derėtų atsižvelgti ir į darbuotojo pageidavimus bei kiekvienas darbuotojas turėtų turėti individualų mokymų planą (Diaz-Carrion ir kt., 2017).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *darbuotojų mokymai* apima sistemingą procesą, padedantį darbuotojams tobulinti savo žinias, įgūdžius ar elgesį per mokymų programas, kuriomis siekiama pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą ir įmonės veiklą (Hanaysha ir Tahir, 2016). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad darbuotojų mokymai apima nuolatinius ir periodinius mokymus, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje, mentorystės programas, studijų programų finansavimą bei individualius mokymosi planus (Diaz-Carrion ir kt., 2017).

2. Darbuotojų veiklos vertinimas

Vienas iš būdų vertinti darbuotojų veiklą yra veiklos valdymas pagal tikslą, t.y. procesas, vykstantis žingsnis po žingsnio, siekiant sėkmingai įgyvendinti veiklos vertinimą. Literatūroje galima rasti įvairių modelių, kaip taikyti šį metodą, tačiau anot mokslininkų, šis metodas tikriausiai išliko kaip veiksmingas valdymo metodas, nes pasikeitė, augo ir vystėsi (Islami, Mulolli ir Mustafa, 2018). Valdymas pagal tikslą susideda iš keturių žingsnių: tikslų nustatymas, veiksmų planavimas, savikontrolė ir periodinės peržiūros. Plačiai suprantama, kad darbuotojų veiklos vertinimas priklauso nuo vadovų sprendimo (Lin ir Kellough, 2019). Dėl šios priežasties vertinimo sistemų vientisumas priklauso nuo to, ar toks sprendimas buvo tinkamai įgyvendintas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad visada galimas klaidingas veiklos vertinimas. Literatūroje apie veiklos vertinimą randama kelios pagrindinės ir dažniausiai pasikartojančios klaidos, kurios gali pakenkti vertinimo procesui (Armstrong, 2010; Lin ir Kellough, 2019):

- „Aureolės efektas“, kai vadovas stebi, kaip pavaldinys gerai atlieka vieną užduotį, ir įvertina darbuotoją pagal tos vienos užduoties atlikimą.
- „Pirmo įspūdžio klaida“, kai įvertinimas nustatomas pagal darbuotojo pirminį įspūdį, kurį susidaro vadovas.
- „Panašus į mane efektas“, atsirandantis, kai vadovai aukščiau vertina darbuotojus, kurie elgiasi panašiai kaip vadovas.
- Darbuotojų „palyginimo arba kontrasto efektas“, kai darbuotojai vertinami vienas kito atžvilgiu, o ne pagal konkrečius kriterijus ir standartus.
- „Pagrindinės tendencijos klaida“, atsirandanti, kai darbuotojai paprastai vertinami pagal naudojamų vertinimo skalių vidurkį.

Nepaisant šių dažniausių veiklos vertinimo klaidų, Lin'o ir Kellough'o (2019) atliktas tyrimas atskleidė dar daugiau galimų klaidų, vertinant darbuotojų veiklą. Veiklos vertinimo problemos ir jų pagrindimai pagal Lin'ą ir Kellough'ą (2019) pateikiami 4 lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimo problemos ir jų pagrindimai

Darbuotojų veiklos vertinimo problema	Pagrindimas
Ydingi veiklos standartai ar priemonės	Daugeliui darbų sunku nustatyti visiškai objektyvius kriterijus, todėl vertinimai didesniu ar mažesniu mastu gali priklausyti nuo subjektyvių sprendimų, priimtų vertintojų, kurių sprendimai gali būti problemiški. Iš prigimties subjektyvus veiklos įvertinimų pobūdis gali padaryti vertinimo procesą nepatikimą arba neteisingą ir gali neigiamai paveikti darbuotojų suvokimą apie procesą ir vadovybę, ypač kai veiklos standartai nėra tinkamai sukurti.
Informacijos apie darbuotojo veiklą trūkumas	Vadovai ne visada yra šalia savo pavaldinių, o jei vadovų ir pavaldinių sąveika nevyksta dažnai, vadovams gali trūkti pakankamai duomenų, kad galėtų tiksliai įvertinti veiklą. Be to, dažnai gali būti taip, kad pavaldiniai turi patirties, kurios vadovai neturi arba neturi pakankamai, kad būtų galima pagrįstai įvertinti pavaldinius.
Laiko trūkumas	Efektyvus veiklos vertinimas reikalauja daug priežiūros, kad būtų nustatomi teisingi veiklos vertinimo rodikliai, bei laiko susitikimams su pavaldiniais. Pavyzdžiui, nustatė, kad vertinimui skiriamas laikas kai kuriems vadovams gali būti vertinamas kaip neprioritetinis ir atitraukimas nuo kitų svarbesnių darbų, kas gali būti laikomas vadovams nemalonia papildoma našta. Tikėtina, kad taip yra, ypač didėjant vertinamų pavaldinių skaičiui.
Mokymų apie darbuotojų veiklos įvertinimą trūkumas	Veiklos vertinimo mokymai gali padidinti vadovų pritarimą veiklos vertinimo sistemai. Nesugebėjimas tinkamai apmokyti vadovų gali būti pagrindinė veiklos vertinimo procesų problemų priežastis. Deja, vadovų mokymas veiklos vertinimo srityje dažnai yra ignoruojamas ir laikomas santykinai žemu vadovo prioritetu.
Aukštesnio lygio vadovybės paramos trūkumas	Aukštesnio lygio vadovų parama vadovams yra viena veiksmingo veiklos vertinimo sąlyga. Aukštesnė vadovybė turi remti vadovus visais veiklos vertinimo proceso aspektais, kad vadovai žinotų, jog jie turi pagrindą priimti nepriklausomus ir kartais sudėtingus sprendimus dėl pavaldinių veiklos rezultatų ir imtis veiksmų, pagrįstų šiais vertinimais, įskaitant išteklių paskirstymą arba išskaitymą iš darbuotojų. Be to, stiprus aukščiausio lygio vadovų palaikymas siunčia žinių darbuotojams, kad individualus veiklos vertinimas yra svarbi organizacijos veiklos dalis.

Atsižvelgiant į aptartas darbuotojų veiklos vertinimo problemas ir jas eliminuojant, organizacijos galėtų pasiekti geresnių darbuotojų rezultatų, vedančių link bendrų organizacijos geresnių rezultatų (Islami ir kt., 2018).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *darbuotojų veiklos vertinimas* apima sistemą, kuri orientuota į grįžtamąjį ryšį iš vadovo, nukreiptą nuo kontrolės ir skirtą skatinti darbuotojus (Prieto ir Pérez-Santana, 2014). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad veiklos vertinimo praktikoje akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai, vadovai turėtų remtis objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais. Taip pat darbuotojų veiklos vertinimai turėtų būti grindžiami individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą bei orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe. Kitas svarbus aspektas, svarbus veiklos vertinimo praktikai, kad darbuotojai reguliariai gautų grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus (Prieto ir Pérez-Santana, 2014).

3. Atlygio politika

Atlygio politikos tikslas – sukurti sąžiningą darbdavių ir darbuotojų atlygio sistemą, kad darbuotojai būtų įtraukiami noriai dirbi ir būti motyvuotais bei norėtų padėti darbdaviui siekti geresnių rezultatų (Nega, 2020). Darbuotojų atlygio valdymo sistema padeda siekti verslo strategijas ir yra susijusi su pozityvių darbo santykių bei psichologinės sutarties formavimu, sprendžiant ilgalaikes problemas, susijusias su tuo, kaip žmonės turėtų būti vertinami už tai, ką jie daro ir ką jie pasiekia. Organizacija

su maža darbuotojų kaita ir patenkintais darbuotojais paprastai veikia geriau (Nega, 2020). Darbas yra pagrindinis organizacijos darbuotojų pajamų ir finansinio saugumo šaltinis, kuris turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Tai taip pat yra statuso organizacijoje ir apskritai visuomenėje rodiklis, todėl jis prisideda prie kai kurių žmonių savivertės. Darbdavių požiūriu, darbo užmokestis yra galinga priemonė siekiant organizacijos tikslų. Tai ekranas, kuris filtruoja, kokie darbuotojai pritraukiami ir lieka organizacijoje.

Atlyginimą sudaro visų formų finansinė ir nefinansinė nauda, įskaitant materialius ir nematerialius mainus, kuriuos darbuotojai gauna už darbdavio panaudotus fizinius ir intelektualinius gebėjimus (Bernadin, 2007). Žmonių išteklių valdymo draugija (2018) apibrėžė atlygio praktiką kaip sistemingą žingsnį, siekiant darbuotojams suteikti piniginį ir nepiniginį atlygį už atliktą darbą. Reikia aiškiai apibrėžti visus organizacijoje dirbančių darbuotojų kompensavimo klausimus, pradedant sveikatos ir medicininio draudimo paslaugas, pensijų išmokas ir kt. (Odonlade, 2012). Darbuotojai jautriai reaguoja į gaunamą atlygį ir vertina jos kritiškumą, nes nuo to priklauso, kokią gyvenimo būdą darbuotojai gali gyventi. Organizacijos, savo ruožtu, jautriai reaguoja į tai, kokią kompensaciją ir užmokestį jos skiria darbuotojams, nes tai gali būti sandorio nutraukimo ir darbuotojų sprendimų, susijusių su sutikimu dirbti organizacijoje, pasilikimu ar pasitraukimu iš darbo, veiksnys (Borman, Ilgen ir Klimoski, 2003). Per dešimtmečius atlikti tyrimai nuosekliai nustatė teigiamą ryšį tarp atlygio ir pasitenkinimo darbu bei pasitenkinimo darbu ryšį su darbuotojų produktyvumu pagal darbo rezultatus (Odonlade, 2012). Gupta'as ir Shaw'as (2014) pabrėžia, kad atlyginimų politika vaidina svarbų vaidmenį, stiprinant darbuotojų moralę, kuri esant teigiamai, gali padidinti darbuotojų produktyvumą, bei teigė, kad atlygis yra svarbiausias veiksnys, galintis turėti įtakos kokybei ir kiekybei, taip pat darbuotojo efektyvumui bei našumui. Taip pat autoriai teigė, kad darbuotojo požiūriui didelę įtaką daro atlygio adekvatumo suvokimas.

Norint išvengti neigiamų ekonomikos nuosmukio pasekmių, kai kurios organizacijos įgyvendina organizacinių pokyčių ir pertvarkymo metodus (Bardoel ir kt., 2014). Tam pasitelkiant TŽIV praktikas, pavyzdžiui, atlygio sistemų ir darbo sąlygų pakeitimus, siekiant atsižvelgti į darbuotojų interesus (Sheaffer, Carmeli, Steiner-Revivo ir Zionit, 2009). Autorių teigimu, pasikeitusios darbo pamainoms arba darbo valandoms, gali būti priežastis kai kurių darbuotojų išėjimo iš darbo. Tikėtina, kad ši praktika atitinka pastangas didinti ar išlaikyti darbuotojų atsparumą, nes ji parodo organizacijos įsipareigojimą išlaikyti darbuotojų įdarbintus.

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *atlygio politika* apima skaidrią atlyginimų tvarką, skirtą visiems organizacijos nariams ir remiantis veiklos rezultatais bei išoriniais rodikliais kasmetinę atlyginimų peržiūrą (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijose, kuriose taikoma TŽIV atlygio politika, akcentuojamas skaidrumas, teikiamos papildomos naudos (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuoti. Atlygio politika negali diskriminuoti darbuotojų pagal lytį, amžių ar darbo sutarties tipą ir pan. Organizacijoje atlygio politika turi įvertinti ir atsižvelgti į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus bei darbuotojų apdovanojimai siejami tiek su individualia, tiek su kolektyvine veikla (Diaz-Carrion ir kt., 2017).

4. Karjeros valdymas

Organizacijoje karjeros valdymas reiškia veiklą, kurią įmonės atlieka siekdamos palaikyti savo darbuotojų karjeros plėtrą (Baruch ir Peiperl, 2000), padedant jiems gauti paaukštinimą ir didesnę

atlyginimą bei padedant pereiti į vadovaujančias pareigas (Vinkenburg ir Weber, 2012). Per pastaruosius dvidešimt penkerius metus literatūroje apie karjeros praktiką buvo konceptualizuoti „nauji“ karjeros modeliai (pvz., karjera be ribų, profesionali karjera), kurių pagrindinis tikslas – asmens aktyvumas (Arthur ir Rousseau, 2001; Hall, 1996; Tomlinson, Baird, Berg ir Cooper, 2018). Tyrimai pripažino, kad karjeros sėkmė peraugo į platesnę sąvoką nei atlyginimas ir statusas (Ng, Eby, Sorensen ir Feldman, 2005). Anot Orpen'o (1994) karjeros valdymas nurodo sąmoningai organizacijos sukurtas praktikas, siekiančias pagerinti savo darbuotojo karjeros veiksmingumą, nustatant, ko darbuotojai nori iš savo karjeros ir suteikiant tinkamas karjeros galimybes darbuotojams. Ši praktika apima daugybę programų (De Vos, Dewettinck ir Buyens, 2008), kuriomis įmonės skatina žinoti verslo tikslus bei prisidėti prie jų siekimo, suteikdamos darbuotojams galimybę patenkinti savo asmeninius poreikius ir siekius (Doyle, 2000). Analizuojant organizacijos karjeros modelių raidą tyrimai atskleidė, kad daugelyje įmonių darbuotojai prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą, tačiau organizacija ir toliau remia jų profesinį tobulėjimą per karjeros valdymo iniciatyvas (Clarke, 2013).

Dažniausiai į karjeros valdymą įtraukiamos šios praktikos (Baruch, 2003): *karjeros konsultavimas*, kuriame su darbuotojais yra aptariami esami darbai, veiklos rezultatai, asmeniniai įgūdžiai ir karjeros plėtros tikslai; *paaukštinimo planavimas*, padedantis nustatyti ir tobulinti pagrindinius vadovo pozicijoms reikalingas savybes bei įgūdžius; *karjeros planavimo seminarai*, padedantys darbuotojams priimti karjeros sprendimus ir išsiskirti tikslus, diskutuojant su kitais panašiose situacijose esančiais darbuotojais ir (arba) žmonių išteklių specialistais. Kitos praktikos: dažnai įtraukiami yra *darbo skelbimai*, kaip vidinis įdarbinimo kanalas, suteikiantis darbuotojams galimybę kandidatuoti į laisvas darbo vietas organizacijoje; *perkėlimo ir išankstinio išėjimo į pensiją programos*, padedančios išlaikyti darbuotojus keičiant darbą; *darbuotojų kompetencijų ir potencialo vertinimo centrai* ir *mentorystės programos*, kurios padeda darbuotojams įgyti asmeninių ir profesinių patyusių asmenų išvalgų. Nors organizacijos linkusios pasiūlyti darbuotojams kelias iš išvardintų praktikų ir jas derinant (Baruch, 1999), tačiau nėra bendrai priimto veiksmingiausiai naudojamų praktikų derinio (De Vos ir kt., 2008).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *karjeros valdymas* apima organizacijos veiklas, kurias įmonės atlieka siekdamos palaikyti darbuotojų karjeros plėtrą, padedant darbuotojams siekti paaukštinimo ir didesnio atlyginimo bei padėti pereiti į vadovaujančias pareigas (Vinkenburg ir Weber, 2012). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijoje, kurioje taikoma TŽIV karjeros valdymo praktika, yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose bei patiems darbuotojams suteikiama atsakomybė dėl asmeninio tobulėjimo ir karjeros. Taip pat būdinga, kad organizacijos suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms (Diaz-Carrion ir kt., 2017).

5. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas

Per pastaruosius kelerius metus diskursas apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą sulaukė didelio tyrėjų ir vadybos specialistų dėmesio (Kaya ir Karatepe, 2020). Tai gali būti siejama su daugėjančiu organizacijos pokyčių skaičiumi bei kitais veiksniais (demografiniais ir sociokultūriniais) ir dėl ko darbuotojams gali kilti sunkumų derinti asmeninį gyvenimą su darbu ir išlaikyti tinkamas ribas tarp jų (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal ir Cegarra-Navarro, 2012). Organizacijos ėmėsi kelių programų įgyvendinimo, siekdamos padėti darbuotojams pereiti prie atitinkamos ribos tarp savo darbo ir asmeninio gyvenimo, pavyzdžiui, įdiegė šeimai palankią politiką

bei darbo ir šeimos pusiausvyros programas (Chaudhuri, Arora ir Roy, 2020). Be to, buvo pastebėtos įvairios besiformuojančios organizacijų programos, tokios kaip moterų užimtumo didėjimas, dvigubos karjeros egzistavimas ir aukštos darbo bei gyvenimo kokybės akcentavimas per laisvalaikio veiklą (Cegarra-Leiva ir kt., 2012). Be to, šiuolaikinės organizacijos nuolat raginamos parengti savo darbo jėgą gerai savijautai ir patobulintam gyvenimo ir darbo balansui (Naithani, 2010).

Dalis mokslinių tyrimų atskleidė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo praktika įgyvendinama kaip viena iš veiksmingų talentų valdymo strategijų, gerinant darbuotojų išlaikymą (Wang ir Walumbwa, 2007). Ši praktika lemia teigiamus organizacinius rezultatus, tokius kaip darbo ir šeimos konflikto sumažėjimas, didelis organizacinis pilietiškumas, didelis organizacinis įsipareigojimas ir didesnis pasitenkinimas darbu (Baral ir Bhargava, 2010). Kitas tyrimas, kurį atliko Richard'as (2020) taip pat atskleidė gyvenimo ir darbo derinimo praktikos teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir išlaikymui. Remiantis Forbes' o ir Fikretoglu' o (2018) tyrimu, darbo ir šeimos gyvenimo efektyvumas yra labai svarbus organizacijoms, kuriant įtraukiančią darbo aplinką. Dėl šios priežasties gyvenimo ir darbo derinimo programos yra sveikintinas naujausias darbuotojų išlaikymo literatūros papildymas, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų darbo ir gyvenimo pusiausvyrai bei tolesniam jos poveikiui darbuotojų išlaikymui (Forbes ir Fikretoglu, 2018).

Darbo ir asmeninio gyvenimo programos apima oficialią organizacijos politiką, neoficialius vidinius susitarimus ir kultūrinius pokyčius bei šiomis priemonėmis, siekiama padėti darbuotojams įsitraukti į darbo veiklas ne tik darbo metu (Lewis, 1997), suteikiant tiek instrumentinių, tiek psichologinių išteklių (pagal COR teoriją). Per paskutinius kelis metus darbo ir asmeninio gyvenimo praktikos kryptis šiek tiek keitėsi, ši praktika perėjo labiau prie darbuotojų sveikatos ir gerovės skatinimo, dėl šios priežasties padidėjo daugelio organizacijų susidomėjimas psichologiniu kapitalu ir atsparumu (Youssef ir Luthans, 2007). Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika gali padidinti darbuotojų atsparumą, kaip rodo tyrimai apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikį darbuotojų įsipareigojimams ir rezultatams (Wood ir De Menezes, 2010). Pabrėžiama, kad kai kurios praktikos gali būti ypač reikalingos ir svarbios organizacijos pokyčių laikotarpiams. Pavyzdžiui, kai darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika skatina tvirtus bei sveikus šeimos ir bendruomenės santykius, darbuotojai yra skatinami susikurti didesnius socialinius ir psichologinius atsparumo išteklius. Šie ištekliai vėliau gali būti panaudojami sunkiais darbo momentais. Kitas pavyzdys – lanksčios darbo laiko sąlygos, kurios gali darbuotojus skatinti greitai ir sklandžiai prisitaikyti prie besikeičiančių organizacijos poreikių.

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas* apima programas, skirtas suderinti sąveiką tarp darbo ir šeimos sričių bei padėti darbuotojams nubrėžti atitinkamas ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Ghislieri, Molino ir Cortese, 2018). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad taikant TŽIV darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo praktiką, organizacijai būdingas racionalus darbo krūvis, vadovo parama ir pagalba, siekiant suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais bei aukštesniųjų lygių vadovų demonstruojama parama darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programomis (Lee, 2019).

6. Įvairovės valdymas

Įvairovė apibrėžiama kaip „bet koks reikšmingas skirtumas, skiriantis vieną individą nuo kito“ (Kreitz, 2008). Dobbs'as (1996) nurodo įvairovę kaip bet kokią suvokiamą skirtumą tarp individų, pvz., amžiaus, seksualinės pirmenybės, geografinės kilmės, gyvenimo būdas, profesija, funkcinė

specialybė ir pareigos organizacijoje. Darbuotojai organizacijos rūpinimasi jaučia ne tik tada, kai ji investuoja, kad pagerintų darbuotojų kompetenciją ir apskritai rezultatus, bet ir kai tai susiję su jų įvairove ir konkrečiai investuoja į darbuotojų stipriųjų pusių tobulinimą ir atvirškščiai. Manoma, kad įvairovės valdymas yra strategija, kurią organizacijos naudoja siekdamos efektyviau pasinaudoti įvairovės teikiamomis galimybėmis (Richard, Roh ir Pieper, 2013). Kirk'as ir Brown'as (2005) teigė, kad TŽIV atlieka būtiną vaidmenį valdant įvairovę, įgyvendindama savo iniciatyvią politiką mažinant nelygybę, taip pat pritraukiant, plėtojant, išlaikant ir motyvuojant įvairią darbo jėgą. Tyrimai parodė, kad nors įmonės aktyviai skatina įvairovę, tačiau šios praktikos įgyvendinimas yra tik diskusijų klausimas ir egzistuoja tik popieriuose, o ne praktikoje (Shen, D'Netto ir Tang, 2010). Todėl šiandienos verslo organizacijoms vis didėjantis iššūkis yra sukurti veiksmingą TŽIV įvairovės valdymą, kad ne tik būtų išvengta teisinių sankcijų, bet ir būtų galima pasinaudoti įvairovės privalumais (Shen ir kt., 2010). Shen'as, Chanda'as, D'Netto'as ir Monga'as (2009) teigimu, siekiant, kad įvairovės valdymas būtų veiksmingas, būtina glaudžiai integruoti žmonių išteklių valdymo praktiką, nes ir įvairovės valdymas, ir TŽIV yra susiję su individualiais skirtumais, kiekvieno darbuotojo raida ir gerove. Keliuose ankstesniuose tyrimuose teigiama, kad sėkmingam įvairovės valdymui labai svarbu naudoti žmonių išteklių valdymo priemonių rinkinį, skirtą įdarbinimo, veiklos vertinimo, karjeros plėtros ir atlyginimų nelygybės problemoms spręsti (Shen ir kt., 2010).

Organizacijos ne tik siūlo bendrąsias mokymo galimybes darbuotojams, bet ir organizuoja įvairovės mokymus tiek darbuotojams, tiek vadovams (Kulik, 2014; Madera, 2013; Madera, Dawson ir Neal 2013). Įvairovės mokymai gali sustiprinti darbuotojo supratimą apie sąžiningo elgesio praktiką ir paramą, kurią organizacija teikia įvairios kilmės darbuotojams, o vadovams padeda geriau suprasti įvairovės vertę ir žino, kaip šią vertę sustiprinti, pritaikant įvairovės valdymą savo komandoje ir teisingai paskirstant darbuotojų išteklius, nepaisant jų skirtumų. Be to, pasitelkdami į įvairovę orientuotą TŽIV praktiką, darbuotojai iš skirtingų socialinių grupių gali gauti lygias galimybes lavinti įgūdžius (Shen ir kt., 2009). TŽIV praktikos, kurios skatina įvairovę, taip pat padeda darbuotojams, teikiant mentorystės programas, skirtas sujungti darbuotojus, turinčius vienodas demografinės kilmės (Madera, 2013; Madera ir kt., 2013). Organizacija, rūpindamasi darbuotojų įvairove, atidžiai turi stebėti darbuotojų skirtingose demografinėse grupėse atlyginimus ir paaukštinimo rodiklius (Kulik, 2014; Madera, 2013; Madera ir kt., 2013). Ištekliai ir parama, pagrįsti į įvairovę orientuotais žmonių išteklių sprendimais, suaktyvins darbuotojų dėkingumo ir įsipareigojimo organizacijai jausmus, o tai paskatins jų socialinių mainų santykius su organizacija (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Taigi, į įvairovę orientuota TŽIV praktika turėtų nustatyti ir įvertinti darbuotojų unikalumą pagal jų skirtumus ir panaudoti jų jaučiamą įsipareigojimą organizacijai (Ashikali ir Groeneveld, 2015).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *įvairovės valdymas* apima organizacijos veiksmus, kuriais skatinama darbuotojų įvairovė ir darbinė aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t. (Diaz-Carrion ir kt., 2017). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijoje, kurioje taikoma TŽIV įvairovės valdymo praktika, priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai; kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.. Taip pat organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t. (Diaz-Carrion ir kt., 2018).

7. Darbo saugumas ir sveikata

Pasak Yip'o, Rowlinson'o, Kvan'o ir Lingard'o (2005), darbo saugumo ir sveikatos valdymo sistemos įdiegimas yra svarbus žingsnis, užtikrinant darbų saugą organizacijoje. Kalbant apie darbo saugumo ir sveikatos valdymo sistemą, Tarptautinė Darbo Organizacija (TDO) ją apibūdina kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių elementų rinkinį, skirtą DSS (darbuotojų saugos ir sveikatos) politikai bei tikslams nustatyti ir tiems tikslams pasiekti (TDO, 2001). Yip'as ir kt. (2005) teigia, kad pirmosios pastangos užkirsti kelią žalingiems darbo saugumo ir sveikatos valdymo praktikos padariniams daugiausia buvo sutelktos į saugios fizinės aplinkos sprendimus. Galima teigti, kad nuo 1990-ųjų darbo saugumo ir sveikatos valdymo sistemos nepaprastai išsivystė dviem pagrindinėmis kryptimis: 1) įstatymų, reikalaujančių sistemingo valdymo, kūrimas ir 2) kai kurių valdymo modelių diegimas. Tačiau iš esmės nelaimingų atsitikimų ir su jais susijusių nepageidaujamų pasekmių prevencija buvo pagrindinis jų vystymosi stimulus. Siekiant sėkmingo sveikatos ir darbo saugos valdymo, literatūroje vyrauja modelis, turintis šešis tarpusavyje glaudžiai sąveikaujančius elementus (Manu ir kt., 2018):

- Politika – bendras pareiškimas ir bendras organizacijos sveikatos ir darbo saugos principas.
- Organizacija – apima vaidmenis, atsakomybę ir išteklių suteikimą organizacijoje, siekiant veiksmingai kontroliuoti susijusius klausimus.
- Planavimas ir įgyvendinimas – apima tikslų nustatymą ir sistemos valdymą.
- Darbuotojų veiklos vertinimas – apima įgyvendinimo stebėseną, siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai.
- Peržiūros rezultatai – apima procedūras, skirtas užtikrinti, kad organizacijos pasimokytų iš peržiūrų, kad pagerintų našumą.
- Auditas – apima visos sistemos stebėjimą, siekiant užtikrinti veiksmingą funkciją, siekiant nuolatinio tobulėjimo.

Taip pat ši praktika apima rūpinimąsi ne tik darbuotojų, bet ir jų šeimų sveikata, teikiant nemokamas medicines apžiūras, psichologines palaikymo paslaugas, darbuotojų įtraukimą į profesinės rizikos prevencijos plano sudarymą. Siekiant pagerinti sveikatos apsaugą ir saugą darbe, tvarkoma apskaita apie nelaimingų atsitikimų darbe, ligų ir darbuotojų, kuriems gresia susirgimas profesinėmis ligomis atvejus. Darbuotojų sveikata ir sauga (DSS) kaip darbo sistemų sąvoka apima ŽIV praktiką, kuri turėtų užtikrinti, kad darbo vietoje būtų laikomasi visų darbo saugos taisyklių (Zacharatos, Barling ir Iverson 2005). Daugelyje organizacijų personalo vadovai prižiūri darbuotojų sveikatos ir saugos sistemas, kurių pagrindinis tikslas yra visų darbuotojų saugos, sveikatos, aplinkos ir gerovės apsauga bei tobulinimas. Nepaisant šio konceptualaus pagrindo ir praktinės atsakomybės, Zank'as ir Dawson'as (2011) apžvalgoje pateikė išvadą, kad tyrėjai iš esmės ignoravo DSS ir kitų ŽIV praktikos ryšius. Zacharatos'as ir kt. (2005) tyrimas susiejo DSS su ŽIV praktikos rinkiniu. ŽIV tiesiogiai orientuotas į DSS, apima saugos mokymus, sveikatos ir gerovės programas ir saugius kultūros skatinimus, gerinant darbuotojų sveikatą ir saugą. Yra daugybė literatūros, įrodančios ryšius tarp DSS praktikos ir darbuotojų bei organizacinių rezultatų, pavyzdžiui tokių kaip traumų ar ligų mokymai (Zanko ir Dawson, 2011). Remiantis šiais tyrimais, Bardoel'as ir kt. (2014) daro prielaidą, kad DSS praktika turėtų didinti darbuotojų atsparumą.

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *darbo saugumas ir sveikata* apima atitinkamų sveikatos ir saugos standartų ir sertifikatų užtikrinimą bei sporto ir sveiko gyvenimo būdo skatinimą darbo ir po darbo metu (Manu ir kt., 2018). Ir remiantis mokslinės literatūros analize,

galima teigti, kad organizacijoje, kurioje taikoma TŽIV darbo saugumo ir sveikatos praktika pabrėžiama, kad visos darbo vietos atitinka darbo saugos reikalavimus, skatinama atsisakyti žalingų įpročių bei organizacija aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga. Taip pat organizacija, kuri taiko TŽIV darbo saugumo ir sveikatos praktiką, sudaro darbuotojams geras sąlygas ne tik darbui, bet ir poilsiui bei suteikia darbuotojams sveikatinimosi galimybes (Staniškienė ir Stankevičiūtė, 2018).

8. Darbuotojų dalyvavimas

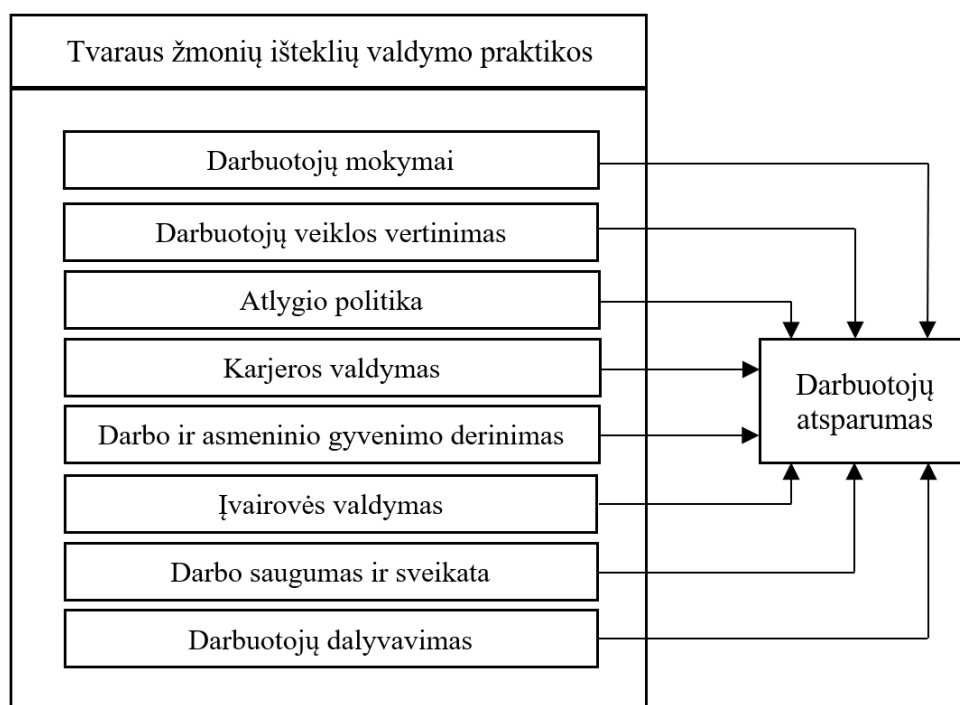
Darbuotojų dalyvavimas yra procesas, kurio metu darbuotojai kontroliuoja savo darbą ir jo sąlygas įtraukdami savo dalyvavimą priimant sprendimus dėl jų darbo (Strauss, Sherman ir Spreen, 2006). Darbuotojų dalyvavimas apima tiesiogines ir netiesiogines dalyvavimo formas, įskaitant darbuotojo užduočių delegavimą ir konsultavimą (Khalid ir Nawab, 2018). Darbuotojų dalyvavimo praktika siekiama užtikrinti organizacijoje kiekvienam darbuotojui lygias galimybes, kurios gali sąlygoti darbuotojų didesnę įsipareigojimą organizacijai bei darbuotojų išlaikymą (Allen, Bryant ir Vardaman, 2010). Pagal Khalid'ą ir Nawab'ą (2018) *tiesioginis dalyvavimas* – gali būti neformalus, formalus, konsultacinis, delegacinis, tiesioginis arba netiesioginis. Išvardintos darbuotojų dalyvavimo formos pasitaiko kasdienėje darbo praktikoje. Tiesioginiame dalyvavime dalyvauja darbuotojas, kuri leidžia daryti įtaką organizacijos sistemoms, planavimui ar keitimui. Šios dalyvavimo formos taikymas organizacijoje gali lemti darbuotojų išlaikymą, didesnę organizacijos produktyvumą ir efektyvumą (Bhatti, Nawab ir Akbar, 2011). Viena vertus, didelis darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus gali sustiprinti darbuotojų interesus, o, kita vertus, tai gali sumažinti vadovų vykdomo oportunistinio tikimybę (Allen ir kt., 2010). Pasak Khalid'o ir Nawab'o (2018) *delegacinis dalyvavimas* – išskiriamas kaip laipsnis, kuriuo pavaldiniams leidžiama daryti įtaką savo užduotims ir atsakomybei. Ši dalyvavimo forma suteikia darbuotojams teisę savo nuožiūra pasisakyti ar veikti dėl savo užduočių įgyvendinimo. Tai padidina pavaldinio situacinio užduočių valdymo laipsnį (Krause, Gebert ir Kearney, 2007). Tam tikra prasme delegavimas sumažina vadovo darbo krūvį ir užtikrina, kad jis valdytų, o ne sutelktų dėmesį į funkcionaliai atliktas užduotis. *Konsultacinis dalyvavimas* apima pavaldinių nuomonės, siūlymų pateikimą rekomendacijų formą vadovams prieš priimant sprendimus, tačiau vadovai išlaiko galutinių sprendimų kontrolę (Bhatti ir kt., 2011). Tai leidžia keistis idėjomis ir skirtingais požiūriais tarp vadovybės ir darbuotojų bei tarp pačių darbuotojų (Fleetwood ir Hesketh, 2010). Pasak Khalid'o ir Nawab'o (2018) *netiesioginis dalyvavimas* – klasifikuojamas kaip formalus, neformalus ir vidutinės arba mažos įtakos turintis darbuotojų dalyvavimas. Darbuotojai dalyvauja netiesiogiai per savo atstovus, kurie buvo išrinkti valdančiojoje taryboje (Akkerman, Sluiter ir Jansen, 2015). *Formalus darbuotojų dalyvavimas* – tai tiesioginė darbdavio ir darbuotojų sąveika sprendimų priėmimo procese, o *neformalus darbuotojų dalyvavimas* – darbdaviai bendrauja su darbuotojais per atstovus (Akkerman ir kt., 2015).

Šiuolaikinės organizacijos vis labiau akcentuoja ir remia aktyvų darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą darbo vietoje (Zhou, Fan ir Son, 2019). Didelio našumo darbo sistemos, dar vadinamos didelio dalyvavimo darbo sistemomis, kurios suteikia galimybę apsispręsti dėl darbo ir grupės problemų sprendimo galimybių (Li, Wang, van Jaars-veld, Lee ir Ma, 2017), kurios išlaisvina darbuotojų potencialą prisidėti prie geresnių organizacinių rezultatų (Jiang, Lepak, Hu ir Baer, 2012). Nepaisant aukščiau aptartų dalyvavimo formų, organizacijos naudoja įvairius kitus kanalus, įskaitant darbo tarybą ar/ir tam skirtą vietą organizacijos intranete (Mowbray, Wilkinson ir Tse, 2015; Wilkinson, Townsend ir Burgess, 2013). Buvo pasiūlyta, kad dalyvavimo praktika suteikia organizacijai sinergijos (Mowbray ir kt., 2015; Wilkinson ir Fay, 2011).

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte priimta, kad *darbuotojų dalyvavimas* apima procesą, kurio metu darbuotojai kontroliuoja savo darbą ir patys dalyvauja sprendimų priėmimuose (Strauss, Sherman ir Spreen, 2006). Ir remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijoje, kurioje taikoma TŽIV darbuotojų dalyvavimo praktika, darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus bei darbuotojai yra kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt. bei dalyvauti, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus. Taip pat darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.) ir dirba kultūroje, kurioje vadovai palaiko atvirą bendravimą (Prieto ir Pérez-Santana, 2014).

2.6. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, sudaromas TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis (žr. 3 pav.)



3 pav. TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis

Kaip matoma 3 paveiksle, teoriniame modelyje yra du konstruktai: TŽIV praktikos ir darbuotojų atsparumas. *Darbuotojų atsparumą* apima grįžtamojo ryšio panaudojimą darbo procesams gerinti, ieškojimą palaikymo iš vadovų ir bendraamžių bei organizacinių pokyčių vertinimą kaip galimybę tobulėti ir našumo išlaikymą per didelius darbo krūvio laikotarpius (Kuntz ir kt., 2017). TŽIV praktikų konstrukta sudaro aštuonios dimensijos:

- *Darbuotojų mokymai* apima ugdymo programas, mentorystės programas, kaip darbuotojų mokymosi dalį bei nuolatinius ir periodinius mokymus, kad darbuotojai išliktų konkurencingais darbo rinkoje. Taip pat ši dimensija apima studijų programų finansavimą, mokymo lygių nustatymą ir individualius mokymosi planus (Diaz-Carrion ir kt., 2017).
- *Darbuotojų veiklos vertinimas* apima reguliarių darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus, veiklos vertinimą, grindžiamą objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais ir

individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą. Taip pat veiklos vertinimas orientuotas į darbuotojų tobulėjimą bei pažangą darbe ir yra akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai (Prieto ir Pérez-Santana. 2014).

- *Atlygio politika* pasižymi skaidrumu, nediskriminuoja darbuotojų pagal lytį, amžių ir pan., atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir darbo rezultatus bei darbuotojams yra teikiamos papildomos naudos, o apdovanojimai siejami tiek su individualia ir kolektyvine veikla (Diaz-Carrion ir kt., 2017).
- *Karjeros valdymas* pasižymi jaunų žmonių karjeros ir „greitos“ karjeros galimybėmis bei apima suteiktą atsakomybę patiems darbuotojams dėl savo tobulėjimo ir galimybę nuspręsti dėl savo karjeros kelio (Diaz-Carrion ir kt., 2017).
- *Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas* pasižymiu racionali darbo krūviu, vadovų pagalba, derinant darbą su asmeninio gyvenimo poreikiais bei aukštesnio lygio vadovų paramos demonstravimu darbo ir gyvenimo suderinimo programoms (Lee, 2019).
- *Įvairovės valdymas* pasižymi skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojų priėmimu į darbą, darbo aplinka, kurioje gerai jaustųsi visi darbuotojai bei gerais vadovų santykiais su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t. (Diaz-Carrion ir kt., 2017).
- *Darbo saugumas ir sveikata* apima darbo vietų atitikimą darbo saugos reikalavimams, darbuotojų skatinimą atsisakyti žalingų įpročių, sveikatinimosi galimybes, geras sąlygas ne tik darbui, bet ir poilsiui bei darbuotojų aprūpinimą reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga (Staniškienė ir Stankevičiūtė, 2018).
- *Darbuotojų dalyvavimas* apima galimybes darbuotojams patiems priimti sprendimus, siūlyti veiklos tobulinimus, darbuotojai kviečiami dalyvauti, sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt.. Darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.), o vadovai palaiko atvirą bendravimo kultūrą (Prieto ir Pérez-Santana. 2014).

3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatoma TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą tyrimo metodologija. Apibrėžtas tyrimo tikslas, uždaviniai tikslui pasiekti, tyrimo eiga bei logika. Pristatyta tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos. Taip pat pagrindžiamas tyrimo metu naudotas tyrimo metodas, instrumentas, pristatoma klausimyno sandara bei pagrindžiamas klausimyno patikimumas ir validumas bei pateikiama tyrimo etika.

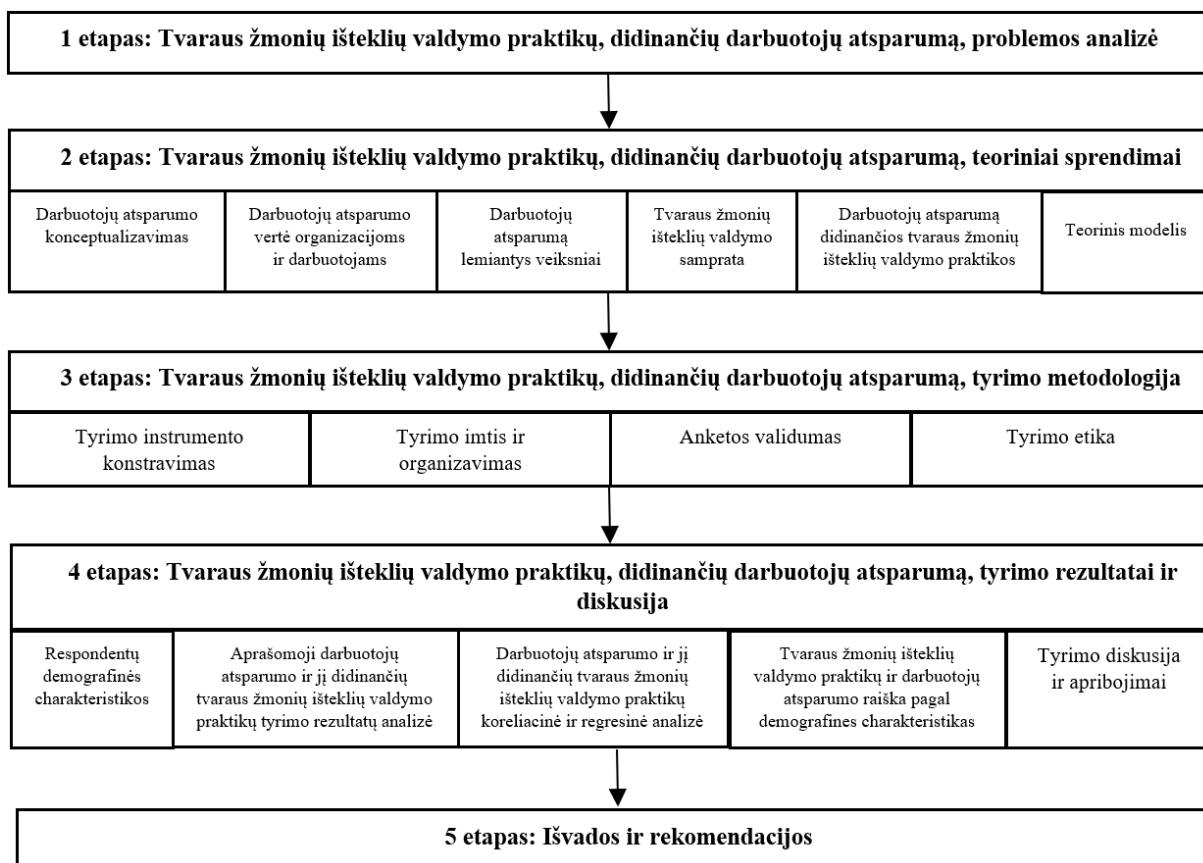
Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo raišką.
2. Nustatyti vidutinį darbuotojų atsparumą ir TŽIV praktikų vertinimą pagal respondentų demografines charakteristikas.
3. Nustatyti TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo tarpusavio ryšius.
4. Nustatyti TŽIV praktikų įtaką darbuotojų atsparumui.

Tyrimo metodai – tikslui pasiekti naudojama mokslinės literatūros analizė, empirinis kiekybinis tyrimas, t.y. anketinė apklausa, ir statistinių duomenų analizė. Vykdoma atsitiktinė (tikimybinė) atranka ir tyrimo duomenų analizei naudota SPSS programa, grafikų pateikimui naudota Windows Microsoft Excel programa.

Tyrimo eigą ir logiką sudaro 5 etapai, kurie pateikiama 4 paveiksle (žr. 4 pav.).



4 pav. Tyrimo eiga ir logika

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Klausimyną (žr. 1 priedas) sudaro dvi dalys: pirmoji dalis apima darbuotojų atsparumą ir TŽIV praktikas: darbuotojų mokymai, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, įvairovės valdymas, darbo saugumas ir sveikata ir darbuotojų dalyvavimas. Antrąją klausimyno dalį sudaro socialiniai/demografiniai klausimai: gimimo metai, lytis, pajamos, sektorius, stažas įmonėje, išsilavinimas, užimamos pareigos. Pirmosios klausimyno dalies struktūra pateikiama 5 lentelėje (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Pirmosios klausimyno dalies struktūra

Konstruktas	Dimensija	Teiginiai	Teiginio kodavimas	Šaltinis	
Darbuotojų atsparumas		Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius	DA1	Näswall, Malinen, Kuntz ir Hodliffe (2019)	
		Sėkmingai įveikiu didelį ilgai besitęsiantį darbo krūvį	DA2		
		Kompetentingai sprendžiu krizes darbe	DA3		
		Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą	DA4		
		Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir ją nuolat tobulinu	DA5		
		Efektyviai reaguojau į atsiliepimus įskaitant ir kritiką	DA6		
		Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių	DA7		
		Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos	DA8		
		Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę	DA9		
TŽIV praktikos	Darbuotojų mokymai (DM)	Organizacijoje vykdomos įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje.	DM1	Diaz-Carrion, López-Fernández ir Romero-Fernandez (2017)	
		Organizacija siūlo mentorystės programas kaip darbuotojų mokymosi dalį.	DM2		
		Organizacija periodiškai organizuoja mokymus visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan.	DM3		
		Organizacija finansuoja darbuotojams studijų programas (bakalauro, magistro laipsnius ir kt.).	DM4		
		Įmonėje organizuojami mokymai, atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus.	DM5		
		Organizacijoje yra nustatomi mokymo lygiai atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	DM6		
		Organizacija kiekvienam darbuotojui sudaro individualų mokymosi planą.	DM7		
	Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą.	DVV1	Prieto ir Pérez-Santana (2014)	
		Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas yra orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe.	DVV2		
		Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai.	DVV3		
		Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus.	DVV4		
		Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais.	DVV5		
			Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.	API	

Konstruktas	Dimensija	Teiginiai	Teiginio kodavimas	Šaltinis
	Atlygio politika (AP)	Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja darbuotojų pagal lytį, sutarties tipą ir pan.	AP2	Diaz-Carrion, López-Fernández ir Romero-Fernandez (2017)
		Organizacijoje atlygio politika įvertina ir atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus.	AP3	
		Organizacijoje darbuotojų apdovanojimai siejami tiek su individualia, tiek su kolektyvine veikla.	AP4	
		Organizacijoje teikiamos papildomos naudos (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuojant.	AP5	
	Karjeros valdymas (KV)	Organizacijoje yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose.	KV1	Diaz-Carrion, López-Fernández ir Romero-Fernandez (2018)
		Organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo.	KV2	
		Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms	KV3	
		Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros	KV4	
	Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	Mano darbo krūvis yra racionalu	DAGD1	Lee (2019)
		Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais	DAGD2	
		Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms.	DAGD3	
	Įvairovės valdymas (IV)	Organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai.	IV1	Diaz-Carrion, López-Fernández ir Romero-Fernandez (2018)
		Organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.	IV2	
		Organizacijoje kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.	IV3	
	Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	Darbo vietos organizacijoje atitinka darbo saugos reikalavimus.	DSS1	Staniškienė ir Stankevičiūtė (2018)
		Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių.	DSS2	
		Organizacija aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga.	DSS3	
		Organizacija sudaro geras sąlygas poilsiui.	DSS4	
		Organizacija suteikia sveikatinimosi galimybes.	DSS5	
		Organizacija sudaro geras darbo sąlygas darbuotojams.	DSS6	
	Darbuotojų dalyvavimas (DD)	Organizacijoje leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus.	DD1	Prieto ir Pérez-Santana (2014)
		Organizacijoje darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus.	DD2	
		Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt.	DD3	

Konstruktas	Dimensija	Teiginiai	Teiginio kodavimas	Šaltinis
		Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus.	DD4	
		Organizacijoje darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.).	DD5	
		Organizacijoje vadovai palaiko atvirą bendravimą.	DD6	

Pirmąjį konstruktą – darbuotojų atsparumą sudaro 9 teiginiai. Antrąjį konstruktą – TŽIV praktikas sudaro 8 dimensijos. Pirmoji TŽIV dimensija – darbuotojų mokymai, kurią sudaro 7 teiginiai. Antroji dimensija – darbuotojų veiklos vertinimas, kurią sudaro 5 teiginiai. Trečioji dimensija – atlygio politika, kurią taip pat sudaro 5 teiginiai. Ketvirtoji dimensija – karjeros valdymas sudarytas iš 4 teiginių. Penktoji dimensija – darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas sudarytas iš 3 teiginių. Šeštoji dimensija – įvairovės valdymas sudarytas iš taip pat 3 teiginių. Septintoji dimensija – darbų saugumas ir sveikata, kurią sudaro 6 teiginiai. Ir paskutinioji aštuntoji dimensija – darbuotojų dalyvavimas, kurią sudaro 6 teiginiai.

Pirmos anketos dalyje konstruktams tirti naudojama 5 balų Likerto (rangų) skalė, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Antros anketos dalyje naudojamos nominalinės ir intervalų skalės. Nominalinė skalė naudojama sužinoti respondentų lytį, pajamas, sektorių, išsilavinimą, užimamas pareigas. O intervalų skalė naudojama nustatyti respondentų gimimo metus bei stažą.

3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimo imtis – visi dirbantys asmenys Lietuvoje. Imties skaičiavimas buvo vykdomas 2022 metų pradžioje, todėl buvo naudojama 2021 metų 4-to ketvirčio Lietuvos Respublikos statistinė informacija. Pagal Oficialios statistikos portalo duomenis, 2021 metų 4-tame ketvirtyje Lietuvos Respublikoje dirbo 1 303 237 tūkst. gyventojų. Remiantis Paniotto (Valackienė, 2004) formule nustatomas imties patikimumas, siekiant statistiškai patikimų rezultatų:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kai: n – imties dydis, Δ^2 - leidžiamas paklaidos dydis, N – generalinė aibė (dirbantys asmenys Lietuvoje). Pasirenkami šie rodikliai: $\Delta^2 = 5\%$, $N = 1\,303\,237$ tūkst. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis). Tyrimo imtis sudaryta 95 % pasiklovimo lygmeniu. Skaičiavimai parodė, kad reikiamas minimalus imties dydis turėtų būti lygus 384 ($n = 384$), o tyrime dalyvavo 463 respondentai. Taigi, galima teigti, kad šio tyrimo imties dydis tinkamas ir patikimas bei tyrimo rezultatai statistiškai reikšmingi, kadangi respondentų skaičius didesnis nei reikiamas minimalus imties dydis.

Anketų atsakymai buvo renkami dviem būdais: 1) anketinė apklausa, kurią pasirinkta talpinti į apklausa.lt tinklapį bei 2) popierinėmis anketomis, kurios buvo dalinamos asmeniniais kanalais. Elektroninė anketa patalpinta į apklausa.lt tinklapį 2022 m. sausio 6 dieną, o abiem būdais respondentų atsakymai buvo renkami iki vasario 20 d..

3.3. Anketos validumas

Anketos validumas ir patikimumas tikrinamas, siekiant užtikrinti duomenų patikimumą ir rezultatų tikslumą ir tai yra būtinos sąlygos, norint užtikrinti skalių vientisumą ir kokybę. Kadangi tyrime buvo naudojamos devynios skalės, taigi kitas žingsnis – patikrinti skalių validumą ir patikimumą. Tam empiriniuose tyrimuose naudojamos specialiosios statistinės priemonės. Šiame tyrime naudojami rodikliai pateikiami 6 lentelėje (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Rodiklių paaiškinimas

Rodiklio pilnas pavadinimas	Rodiklio sutrumpintas pavadinimas
Testo žingsnio faktorinis svoris	L
Testo žingsnio skiriamoji geba skalėje (angl. Item – total – correlation)	i/tt
Testo vidinės konsistencijos koeficientas (angl. Cronbach – α)	α
Vidutinė koreliacija tarp įverčių	r_{mean}
Minimali koreliacija tarp įverčių	r_{min}
Maksimali koreliacija tarp įverčių	r_{max}
Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)	%
Kaizer'io-Mejer'io-Olkins'o imties adekvatumo kriterijus	KMO

Atliktos faktorinės analizės rezultatai pateikiami priede Nr. 2 (žr. priedas Nr. 2). Faktorinis svoris (L) turėtų būti virš 0,4 (Pakalniškienė, 2012). Testo žingsnio faktorinis svoris (L) parodė visų teiginių tinkamą faktorizuotų elementų tarpusavio koreliaciją ir nepriekaištingą naujų faktorių (*darbuotojų mokymų, darbuotojų veiklos vertinimo, atlygio politikos, karjeros valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, įvairovės valdymo, darbo saugumo ir sveikatos ir darbuotojų dalyvavimo*) svarumą.

Faktoriaus homogeniškumą iliustruojantis Chronbach'a α koeficientas turi būti $>0,5$. Kuo rodiklis arčiau 1, tuo skalių elementai daugiau yra tarpusavyje susiję, kas lemia didesnę vidinį suderinamumą (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Skalių validumas ir patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Darbuotojų atsparumas	9	0,851	,394	,149	,589	58,693	,854
Darbuotojų mokymai	7	0,900	,563	,340	,788	62,835	,868
Darbuotojų veiklos vertinimas	5	0,875	,584	,452	,676	66,792	,842
Atlygio politika	5	0,842	,522	,311	,714	62,238	,821
Karjeros valdymas	4	0,822	,542	,388	,640	68,820	,762
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas	3	0,796	,564	,430	,685	71,139	,647
Įvairovės valdymas	3	0,775	,543	,393	,680	69,834	,628
Darbo saugumas ir sveikata	6	0,828	,454	,238	,754	55,202	,784
Darbuotojų dalyvavimas	6	0,876	,540	,358	,738	61,890	,768

Pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis, matoma, kad Cronbach'a α koeficientas pakankamai aukštas ir žemiausias koeficientas siekia 0,775. Taigi, remiantis Cronbach'a α koeficientais galima teigti, kad šiame tyrime naudojami skalių elementai yra tarpusavyje susiję ir skalės suderintos. Apibendrintai,

visi faktoriai paaiškina daugiau nei 50 % visos bendros faktoriaus sklaidos. Kaizer'io-Mejer'io-Olkins'o (KMO) imties adekvatumo kriterijus parodo, ar kintamųjų porų koreliacija yra/nėra paaiškinama kitais kintamaisiais. Laikoma, kad KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,6 (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Lentelėje pateikti KMO rodikliai viršija 0,6, kas rodo elementų tinkamumą faktorizavimui, todėl visi teiginiai buvo sujungti į bendrus naujus dimensionalizuojančius faktorius (*darbuotojų mokymų, darbuotojų veiklos vertinimo, atlygio politikos, karjeros valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, įvairovės valdymo, darbo saugumo ir sveikatos ir darbuotojų dalyvavimo*). Taigi, galima daryti išvadą, kad atskiri skalių teiginiai matuoja klausimyne esančius konstruktus, dimensijas ir juos atitinka.

3.4. Tyrimo etika

Šiame skyriuje aprašoma, kaip tyrimo metu buvo užtikrinama maksimali tyrimo nauda tuo pačiu minimizuojant potencialios žalos riziką. Mokslinėje literatūroje randama ne mažai etikos principų, kurių turi laikytis tyrėjai (Kardelis, 2002). Šiame tyrime etikos procedūrų buvo laikomasi, siekiant apsaugoti visas su tyrimu susijusias šalis visu tyrimo metu. Taigi, atliekant šį tyrimą buvo laikomasi šių mokslinių tyrimų etikos principų pagal Kardelį (2002):

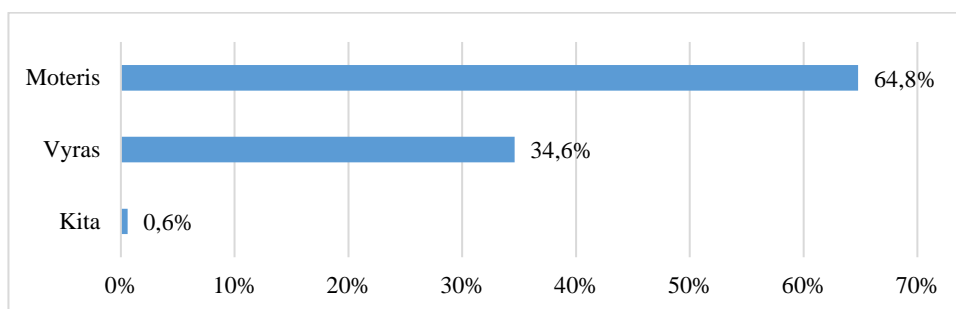
- *Tiriamųjų sutikimas* – tyrimo dalyviams buvo suteikta išsami informacija apie tyrimo autorių, tyrimo tikslą, rezultatų naudojimą ir po informacijos suteikimo dalyviai galėjo laisva valia rinktis dalyvauti tyrime ar ne. Tyrime dalyvavo tik laisvai apsisprendę ir norintys dalyvauti respondentai. Šis principas apima pagarbą žmogui ir jo teisei apsispręsti dalyvauti ar nedalyvauti tyrime, teisę į privatumą (t.y. bet kuriuo anketos tyrimo metu respondentai galėjo nutraukti dalyvavimą).
- *Anonimiškumo užtikrinimas* – pasak, Kardelio (2002), tyrėjo pareiga apsaugoti ir saugoti tyrimo dalyvių bei duomenų anonimiškumą, apimant, kad nebūtų galima nustatyti tiriamųjų tapatybės ir suteiktos informacijos. Šiame magistro baigiamajame projekte duomenys buvo renkami anonimiškai, be vardų, pavardžių.
- *Konfidencialumo užtikrinimas* – tyrimo informacija ir rezultatai bus naudojama tik moksliniais tikslais.
- *Tyrimo rezultatų patikimumas* – tyrimas atliekamas ir analizuojamas kruopščiai, atsargiai ir dėmesingai, įvertinant visas detales bei viešinant rezultatus.
- *Tyrimo objektyvumo užtikrinimas* – viso tyrimo metu išvados grindžiamos duomenimis, argumentais bei faktais, kuriuos galima patikrinti ir įrodyti.

4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai, apimantys respondentų demografines charakteristikas, darbuotojų atsparumo raišką, TŽIV raišką bei darbuotojų atsparumo ir TŽIV praktikų koreliaciją ir regresiją. Pirmiausia pateikiamos respondentų demografinės charakteristikos.

4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

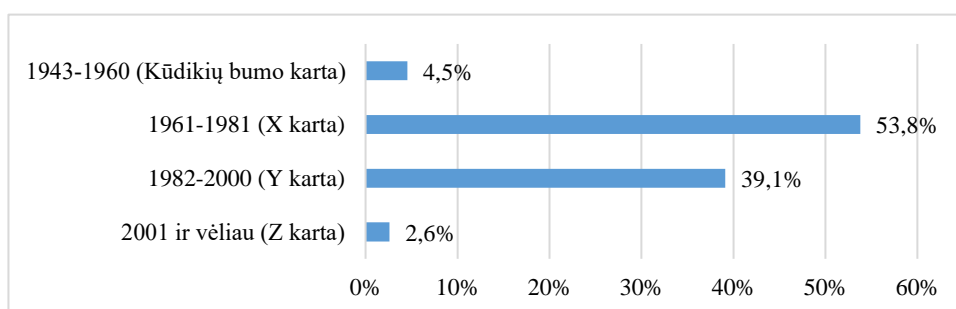
Šiame tyrime, kuriuo siekiama atskleisti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą, dalyvavo 463 tyrimo metu dirbę Lietuvos gyventojai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Remiantis 5 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad didžioji tyrimo respondentų dalis yra moterys – 64,8 %. Likusią respondentų dalį 34,6 % sudarė vyrai ir 0,6 % respondentų priskyrė save prie “kitos” lyties.

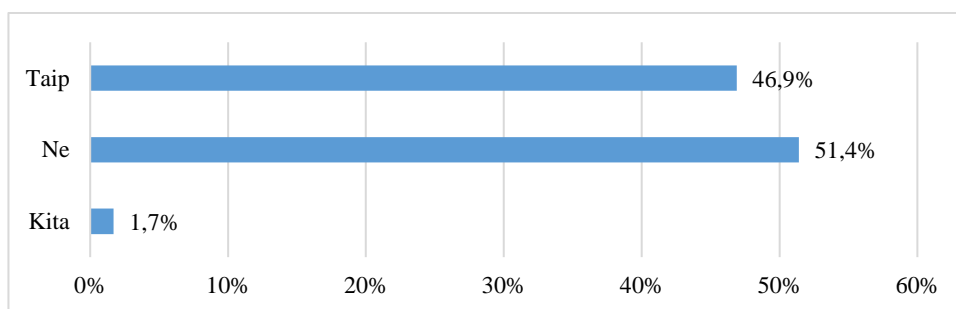
Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus pateiktas 6 paveiksle (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus

Tyrime pasirinkta naudoti Howe ir Strauss (2000) kartų klasifikaciją, remiantis ja ir 6 paveikslu matoma, kad daugiau nei pusę (53,8 %) respondentų priklauso X kartai (gimę 1961-1981 laikotarpiu). Antra pagal dydį amžiaus grupė (39,1 %) dalyvavusi tyrime priklauso Y kartai. Nedaug tyrime dalyvavo Kūdikių bumo (4,5 %) kartos atstovų – tai galimai lėmė vyresnis amžius, nes šios grupės didžioji dalis yra jau pensijinio amžiaus. Mažiausiai tyrime dalyvavo Z kartos (2,6 %) atstovai – tai galėjo lemti šios grupės jaunas amžius bei kad didžioji dalis šios amžiaus grupės galimai yra dar nedirbantys.

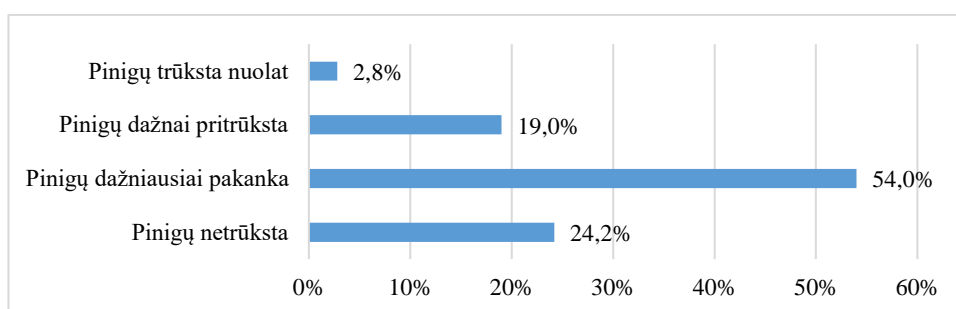
Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, ar Lietuvoje dirbantys žmonės yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, respondentų atsakymai pateikiami 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar esate patenkintas šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu?“

Remiantis 7 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad šiek tiek daugiau nei pusė respondentų (51,4 %) šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu yra nepatenkinti, tačiau 46,9 % respondentų yra patenkinti.

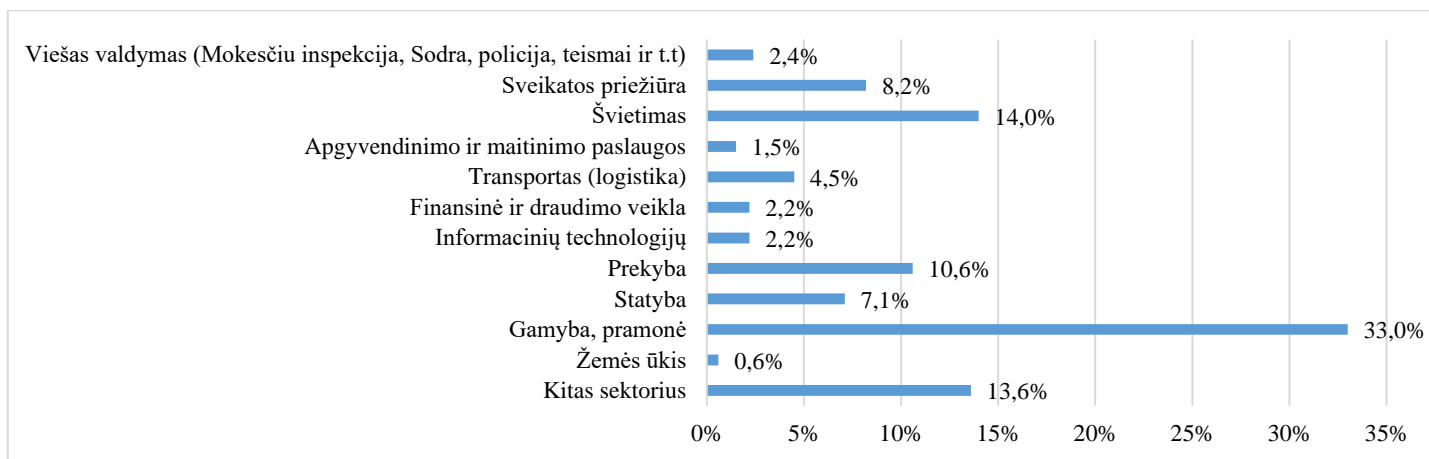
Kalbant apie pajamas, respondentų buvo prašoma pasirinkti bendrai, ar pinigų trūksta, ar pakanka – atsakymai pateikti 8 paveiksle (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų vertinimas bendrai, pinigų trūksta, ar pakanka

Nors remiantis 7 paveikslu daugiau nei pusė respondentų yra nepatenkinti šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu, tačiau remiantis 8 paveiksle pateiktais duomenimis, matoma, kad daugiau nei pusė respondentų (54 %) teigia, kad pinigų dažniausiai pakanka. Antra pagal dydį respondentų grupė (24,2 %) teigia, kad pinigų netrūksta. Bendrai 68,2 % respondentų labiau pakanka pinigų nei trūksta. O 19 % respondentų teigia, kad pinigų dažnai pritrūksta ir mažiausia respondentų dalis (tik 2,8 %) teigia, kad pinigų trūksta nuolat.

Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba, pateiktas 9 paveiksle (žr. 9 pav.).

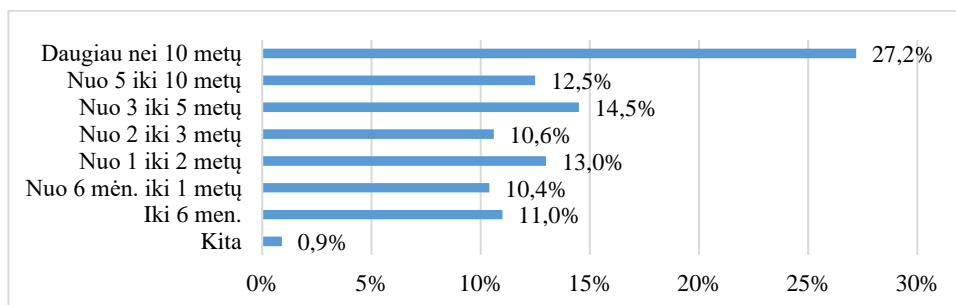


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba

Didžioji dalis respondentų, dalyvavusių tyrime, dirba gamybos, pramonės sektoriuje (33 %, t.y. 153 asmenys, o mažiausia dalis respondentų (0,6 %, t.y. 3 asmenys) dirba žemės ūkio sektoriuje. Žemiau pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba didėjimo tvarka:

- 0,6 % Žemės ūkis
- 1,5 % Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- 2,2% Informacinių technologijų
- 2,2 % Finansinė ir draudimo veikla
- 2,4 % Viešas valdymas (Mokesčių inspekcija, Sodra, policija, teismai ir t.t)
- 4,5 % Transportas (logistika)
- 7,1 % Statyba
- 8,2 % Sveikatos priežiūra
- 10,6 % Prekyba
- 13,6 % Kitas sektorius
- 14,0 % Švietimas
- 33,0 % Gamyba, pramonė

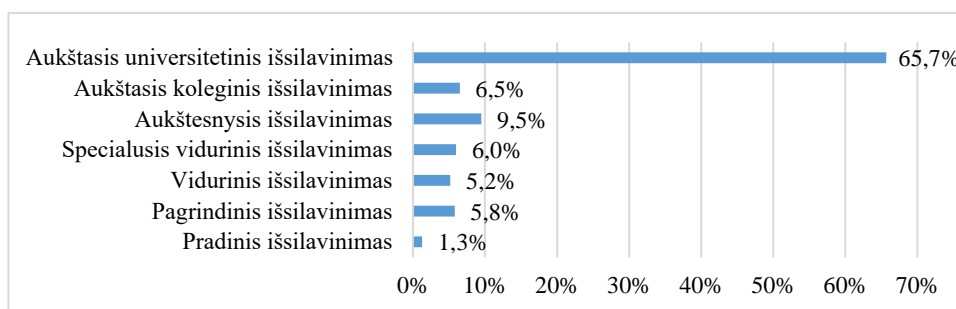
Respondentų pasiskirstymas pagal stažą įmonėje, kurioje dabar dirba, pateikiamas 10 paveiksle (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą įmonėje, kurioje dabar dirba

Didžioji dalis (27,2 %) tyrime dalyvavusių respondentų dirba įmonėje daugiau nei 10 metų, 14,5 % dirba nuo 3 iki 5 metų, 13 % dirba nuo 1 iki 2 metų, 12,5 % dirba nuo 5 iki 10 metų, 11 % dirba iki 6 mėn., 10,6 % dirba nuo 2 iki 3 metų, 10,4 % dirba nuo 6 mėn. iki 1 metų.

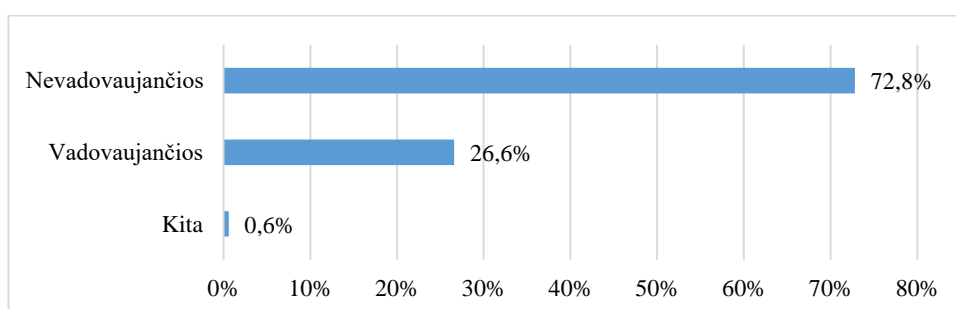
Tyrimė dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 11 paveiksle (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Daugiau nei pusė ir didžioji dalis respondentų (65,7 %) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 9,5 % turi aukštesnįjį išsilavinimą, 6,5 % aukštąjį koleginiškas išsilavinimą, 6 % turi specialųjį vidurinį išsilavinimą, 5,8 % turi pagrindinį išsilavinimą, 5,2 % turi vidurinį išsilavinimą ir mažiausia respondentų dalis 1,3 % (6 asmenys) turi pradinį išsilavinimą.

Tyrimė dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas pateikiamas 12 paveiksle (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas

Didžioji dalis tyrimė dalyvavusių respondentų (72,8 %, t.y. 337 asmenys) dirba nevadovaujančiose pareigose ir 26,6 % dirba vadovaujančiose pareigose.

Apibendrinant, tyrimo imtį ir respondentų demografines charakteristikas, matoma, kad tyrimė dalyvavo 463 respondentai, iš kurių dauguma buvo moterys (64,8 %), pagal amžių dauguma tyrimė dalyvavo X (53,8 %) ir Y (39,1 %) kartų atstovai. Daugiausiai respondentų dirba gamybos, pramonės sektoriuje (33 %), dirba nevadovaujančiose pareigose (72,8%) bei turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (65,7%).

4.2. Aprašomoji darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje aprašoma TŽIV praktikų raiška teiginių lygmenyje, pateikiami vidurkiai. Taip pat pateikta darbuotojų atsparumo analizė pagal demografines respondentų charakteristikas bei atlikta koreliacinė ir regresinė analizė.

4.2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų raiška

Šiame skyriuje aptariamos darbuotojų atsparumą didinančios TŽIV praktikos: darbuotojų mokymai, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, įvairovės valdymas, darbo saugumas ir sveikata ir darbuotojų dalyvavimas. Darbuotojų mokymų praktiką sudarė 7 teiginiai, kurių vertinimas pateikiamas 8 lentelėje (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Darbuotojų mokymų vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje vykdomos įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje	9,7 %	24,4 %	12,9 %	35,5 %	17,5 %	3,27
Organizacija siūlo mentorystės programas kaip darbuotojų mokymosi dalį	23,5 %	28,9 %	20 %	22,8 %	4,8 %	2,57
Organizacija periodiškai organizuoja mokymus visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan.	16,2 %	23,5 %	11,1 %	32 %	17,2 %	3,1
Organizacija finansuoja darbuotojams studijų programas (bakaluro, magistro laipsnius ir kt.)	40,8 %	29,6 %	11 %	16,2 %	2,4 %	2,1
Įmonėje organizuojami mokymai, atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus	21,5 %	21,5 %	22,1 %	26,3 %	8,6 %	2,79
Organizacijoje yra nustatomi mokymo lygiai atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	24,3 %	30 %	21,1 %	22,4 %	2,2 %	2,48
Organizacija kiekvienam darbuotojui sudaro individualų mokymosi planą	31,8 %	31,8 %	17,3 %	14,3 %	4,8 %	2,29

Remiantis 8 lentele, galima matyti, kad darbuotojų mokymai buvo matuoti 7 teiginiais, iš kurių net 5 surinko žemesnį nei vidutinį vidurkį. Vis dėl to šiek tiek aukštesnį nei vidutinis (3,27) vidurkį surinko pirmasis teiginys. 53 % (įtraukti „sutinku“ 35,5 % ir „visiškai sutinku“ 17,5 % atsakymai, kaip ir toliau tekste) respondentų teigia, kad organizacijoje yra vykdomos įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje. 49,2 % respondentų teigia, kad organizacija periodiškai organizuoja mokymus visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan.. Mažiausią vertinimo surinko teiginys apie finansuojamas studijų programas ir net 70,4 % teigia, kad organizacija nefinansuoja darbuotojams studijų programų (bakaluro, magistro laipsnių ir kt.). Taip pat 63,6 % respondentų teigia, kad organizacija nesudaro kiekvienam darbuotojui individualaus mokymosi plano, o 54,3 % respondentų teigia, kad nustatant mokymosi lygius, organizacijoje nėra atsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus. Apibendrinant, organizacijose, kuriose dirba respondentai, darbuotojų mokymai nėra stipriai išvystyta. Nors pusė organizacijų periodiškai organizuoja mokymus visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan., ir vykdo įgūdžių ugdymo programas, organizuoja nuolatinius mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje, tačiau dauguma organizacijų nefinansuoja studijų programų,

nustatinėjant mokymosi planus, neatsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus ir ne kiekvienam darbuotojui yra sudaromas individualus mokymosi planas.

9 lentelėje pateikiamas analizuojamos TŽIV veiklos vertinimo praktikos vertinimas (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą	3,9 %	20,5 %	15,7 %	46,6 %	13,3 %	3,45
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas yra orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe	5,3 %	11,4 %	24,1 %	50,9 %	8,3 %	3,46
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai	3,7 %	12,1 %	18,4 %	48,7 %	17,1 %	3,63
Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus	5,5 %	15,7 %	24,1 %	46,1 %	8,6 %	3,37
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais	5,5 %	12,4 %	23 %	47,2 %	11,9 %	3,48

Darbuotojų veiklos vertinimas buvo matuojamas 5 teiginiais, kurių vidurkiai yra didesni nei vidutiniai. Didžioji dalis 65,8 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai, o mažiausią, bet didesnę nei vidutinę vertinimą surinko “organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus” teiginys (21,2 %). 59,1 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais, 59,2 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas yra orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe ir 59,9 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą. Apibendrinant, galima teigti, kad respondentų nuomone, organizacijos vertindamos darbuotojų veiklą, grindžia vertinimą individualiu elgesiu, požiūriu į darbą ir objektyviais ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais, akcentuoja kolektyvinius ir ilgalaikius rezultatus bei orientuoja veiklos vertinimą į tobulėjimą ir pažangą darbe,

TŽIV atlygio politikos praktikos rezultatai pateikiami 10 lentelėje (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Atlygio politikos vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje atlygio politika yra skaidri	7,5 %	15,3 %	16,6 %	33,9 %	26,7 %	3,57
Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja darbuotojų pagal lytį, sutarties tipą ir pan.	6,3 %	13,2 %	11,4 %	43,9 %	25,2 %	3,68

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje atlygio politika įvertina ir atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus	3,5 %	19,3 %	21,3 %	32,9 %	23 %	3,53
Organizacijoje darbuotojų apdovanojimams siejami tiek su individualia, tiek su kolektyvine veikla	10,4 %	16,3 %	21,7 %	37 %	14,6 %	3,29
Organizacijoje teikiamos papildomos naudos (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuojant	20,2 %	22,8 %	16,7 %	29,4 %	11 %	2,88

Atlygio politika buvo matuojama 5 teiginiais, iš kurių tik vienas surinko mažesnę nei vidutinę vidurkį, žemiau 3. Net 43 % respondentų teigia, kad organizacijoje nėra teikiamos papildomos naudos (pvz.: išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), kuriomis būtų siekiama išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuoti, tačiau 69,1 % respondentų teigia, kad organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja darbuotojų pagal lytį, sutarties tipą ir pan. bei 60,6 % respondentų teigia, kad organizacijoje atlygio politika yra skaidri. 55,9 % respondentų teigia, kad organizacijoje atlygio politika įvertina ir atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus. Apibendrinant, galima teigti, kad daugumos organizacijų, kuriose dirba respondentai, atlygio politika yra skaidri, nediskriminuojanti darbuotojų pagal lytį, sutarties tipą ir pan., taip pat organizacijose atlygio politika įvertina ir atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus, tačiau daugumoje organizacijose nėra teikiamos papildomos naudos (pvz.: išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuojant.

Karjeros valdymo praktikos rezultatai pateikiami 11 lentelėje (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Karjeros valdymo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaugštinimas pareigose	16,1 %	31,5 %	15,7 %	22,8 %	13,9 %	2,87
Organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo	7,5 %	17,1 %	19,3 %	41,4 %	14,7 %	3,39
Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms	4,4 %	16,5 %	22,1 %	36,6 %	20,4 %	3,52
Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros	6,5 %	24 %	28,8 %	28,3 %	12,4 %	3,16

Karjeros valdymas buvo matuojamas 4 teiginiais, iš kurių tik vienas surinko mažesnę nei vidutinę vidurkį. Net 47,6 % respondentų teigia, kad organizacijoje nėra „greitos“ karjeros galimybių ir nėra galimas per trumpą laiką paaugštinimas pareigose. Tačiau daugiau nei pusė respondentų t.y. 57 % teigia, kad organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms. Taip pat daugiau nei pusė respondentų t.y. 56,1 % teigia, kad organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl

savo tobulėjimo ir 40,7 % respondentų teigia, kad organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros. Apibendrinant, galima teigti, kad respondentų nuomone, nedaug yra “greitos” karjeros galimybių, tačiau organizacijos, kuriose respondentai dirba, suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms ir darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo, kai darbuotojais gali patys turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros.

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo praktikos rezultatai pateikiami 12 lentelėje (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Mano darbo krūvis yra racionalus	4 %	19,3 %	16,7 %	38,2 %	21,8 %	3,55
Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais	5,8 %	15,8 %	20,4 %	40,3 %	17,7 %	3,48
Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms	7,3 %	14,5 %	24,5 %	33 %	20,7 %	3,45

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo praktika buvo matuojama 3 teiginiais, kurių visų vidurkiai didesni nei vidutiniai. Didžiausią balą surinko “mano darbo krūvis yra racionalus” teiginys, net 60 % respondentų teigia, kad jų darbo krūvis yra racionalus, tačiau tam nepritaria 23,3 % respondentų. 58 % respondentų teigia, kad jų vadovas padeda suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais ir 53 % respondentų teigia, kad organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms, tačiau šioms mintimis nepritaria apie 20 % respondentų. Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad organizacijos, kuriose dirba respondentai, propaguoja darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą bei suteikia darbuotojams racionalų darbo krūvį bei vadovai rodo pavyzdį ir padeda darbuotojams darbą derinti su asmeniniu gyvenimu.

Įvairovės valdymo rezultatai pateikiami 13 lentelėje (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Įvairovės valdymo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai	8,5 %	10,1 %	24,3 %	36 %	21,1 %	3,51
Organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.	2,9 %	11,7 %	19,5 %	37,8 %	28,1 %	3,77
Organizacijoje kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.	3,7 %	7,7 %	19,6 %	42,4 %	26,6 %	3,8

Remiantis 13 lentele, matoma, kad net 69 % respondentų teigia, kad organizacijoje yra kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties,

išsilavinimo, tautybės ir t.t.. Šis teiginys surinko didžiausią vidurkį – 3,8. Taip pat daugiau nei pusė respondentų t.y. 65,9 % teigia, kad organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.. Šis teiginys surinko 3,77 vidurkį. Ir 57 % respondentų pritaria minčiai, kad organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojais, tačiau šiai minčiai nepritaria apie 20 %. Šis teiginys surinko 3,51 vidurkį. Apibendrinant, pasak respondentų, galima teigti, kad daugumoje organizacijų yra skatinama darbuotojų įvairovė, tam yra kuriama aplinka, kurioje kiekvienas jaustųsi gerai ir organizacijose vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t..

Darbo saugumo ir sveikatos praktikos rezultatai pateikiami 14 lentelėje (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Darbo saugumo ir sveikatos vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Darbo vietos organizacijoje atitinka darbo saugos reikalavimus	2,2 %	7,1 %	10,9 %	38,8 %	41 %	4,09
Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių	4,7 %	20,9 %	35,6 %	28,1 %	10,7 %	3,19
Organizacija aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga	1,6 %	7,6 %	14,6 %	37 %	39,2 %	4,05
Organizacija sudaro geras sąlygas poilsiui	6,2 %	20,5 %	22,8 %	31,8 %	18,5 %	3,36
Organizacija suteikia sveikatinimosi galimybes	13,7 %	26,9 %	16,4 %	25,1 %	17,9 %	3,07
Organizacija sudaro geras darbo sąlygas darbuotojams	4 %	13,6 %	21,7 %	40,6 %	20,1 %	3,59

Remiantis aukščiau pateikta lentele, matoma, kad visi teiginiai surinko didesnius nei vidutinius vidurkius ir du iš šešių teiginių surinko didesnius nei 4 vidurkius. Daugiausiai respondentų net 79,8 % teigia, kad darbo vietos organizacijoje atitinka darbo saugos reikalavimus, taip pat didelė dalis respondentų 76,2 % teigia, kad organizacija aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga, tačiau šiems teiginiams nepritaria apie 10 % respondentų. 60,7 % respondentų teigia, kad organizacija sudaro geras darbo sąlygas darbuotojams, šiai minčiai nepritaria apie 20 % respondentų. Vertinant darbo saugumo ir sveikatos praktiką organizacijoje lyginant tarp visų teiginių neutralų atsakymą didžioji dalis (35,6 %) respondentų pasirinko vertinant „organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių“ teiginį, o 22,8 % respondentų pasirinko „organizacija sudaro geras sąlygas poilsiui“ teiginį. Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos, kuriose dirba respondentai, aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga ir darbo vietos organizacijoje atitinka darbo saugos reikalavimus. Taip pat daugiau organizacijų sudaro geras sąlygas ne tik darbui, bet ir poilsiui.

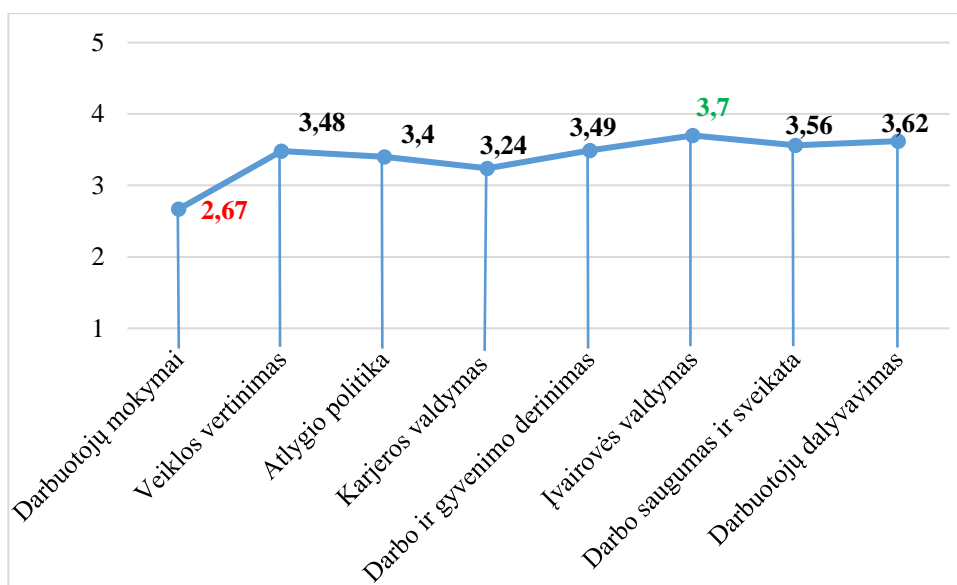
15 lentelėje pateikiami darbuotojų dalyvavimo teiginių vertinimai ir jų vidurkiai (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacijoje leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus	1,8 %	12,2 %	19,2 %	44,9 %	21,9 %	3,73
Organizacijoje darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus	4 %	9,9 %	16 %	48,2 %	21,9 %	3,74
Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt.	2,1 %	18,2 %	21,1 %	39,5 %	19,1 %	3,55
Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus	2,6 %	18,7 %	23,9 %	38,4 %	16,4 %	3,47
Organizacijoje darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.)	1,5 %	17,3 %	15,3 %	47,1 %	18,8 %	3,64
Organizacijoje vadovai palaiko atvirą bendravimą	3,8 %	10,8 %	27,6 %	44,5 %	13,3 %	3,53

Darbuotojų dalyvavimą matuojantys visi 6 teiginiai surinko didesnius nei vidutinius vidurkius. Didžiausius teigiamus vertinimo surinko “organizacijoje darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus” ir “organizacijoje leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus” teiginiai. Šiems teiginiams pritaria net apie 70 % respondentų. Daugiau nei pusė t.y. 65,9 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.), tačiau šiai minčiai nepitaria apie 20 % respondentų. Apie 60 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt. ir 47,8 % respondentų teigia, kad organizacijoje vadovai palaiko atvirą bendravimą. Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad daugumoje organizacijose leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus bei yra suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus, o taip pat darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.). Dauguma organizacijų taip pat darbuotojus kviečia dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt., taip palaikydami atvirą bendravimą.

Visų TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, vidurkiai pateikiami 13 paveiksle (žr. 13 pav.).



13 pav. TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, vidurkiai

Kaip matoma 13 paveiksle, dauguma TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, turi didesnius nei vidutinius vidurkius. Didžiausią vidurkį turi įvairovės valdymas – 3,7 (pažymėta žaliai), o mažiausią darbuotojų mokymai – 2,67 (pažymėta raudonai).

4.2.2. Darbuotojų atsparumo raiška

16 lentelėje pateikiamas darbuotojų atsparumo teiginių vertinimas ir jų vidurkiai (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Darbuotojų atsparumo teiginių vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius	1,8 %	5,3 %	10 %	45,9 %	37 %	4,11
Sėkmingai įveikiu didelį ilgai besitęsiantį darbo krūvį	4,6 %	14,1 %	20,1 %	51 %	10,2 %	3,48
Kompetentingai sprendžiu krizes darbe	0,7 %	8,6 %	17 %	52,5 %	21,2 %	3,85
Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą	0,7 %	6,1 %	8,8 %	60,1 %	24,3 %	4,01
Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir ją nuolat tobulinu	0 %	4,7 %	16 %	53,2 %	26,1 %	4,01
Efektyviai reaguojau į atsiliepimus įskaitant ir kritiką	0 %	5 %	16,6 %	58,1 %	20,3 %	3,94
Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių	0 %	4,9 %	13,7 %	50,3 %	31,1 %	4,08
Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų	1,7 %	4,2 %	14,6 %	57 %	22,5 %	3,94
Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę	1,6 %	4,7 %	23,8 %	39,7 %	30,2 %	3,92

Apžvelgiant darbuotojų atsparumo vertinimą, matoma, kad visų teiginių vidurkiai viršija vidutinę reikšmę (vidurkiai virš 3). Geriausiai įvertintas „efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau“. Taip pat virš 4 vidurkį turi „mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą“, „pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir ją nuolat tobulinu“ ir „ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių“

teiginiai. Mažiausią, bet vis tiek didesnę nei vidutinę vertinimą surinko „sėkmingai įveikiu didelį ilgai besitęsiantį darbo krūvį“ teiginys, su kuriuo nesutiko ir visiškai nesutiko tik 18,7 % respondentų. Taigi, daroma prielaida, kad darbuotojų atsparumas yra didesnis nei vidutinis (3,93 vidurkis), kuris parodo, kad norint įveikti iššūkius darbuotojai efektyviai bendradarbiauja su kolegomis, vadovais ir ieško kitų reikalingų resursų, mokosi iš klaidų, vertina savo darbo veiklą, siekiant ją tobulinti bei pokyčius naudoja kaip augimo galimybę.

4.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų atsparumo raiška pagal demografines charakteristikas

Darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimui tarp vyrų ir moterų naudojamas t-testas, tačiau norint atlikti t-testą, pirmiausia reikia patikrinti skirstinių normalumo ir dispersijų lygumo sąlygas. Skirstinių normalumui buvo naudojamas Kolmogorov'o-Smirnov'o testas, o dispersijų lygybei grupėse tikrinti naudojamas Levene's testas (žr. priedą Nr. 3). Kolmogorov'o-Smirnov'o testas parodė, kad darbuotojų atsparumo skirstinys nėra normalus, nes $p=0,000$. Levenės'o testas parodė, kad dispersijos nėra lygios, nes $p=0,021$, o dispersijos yra lygios, kai $p>0,05$. Kadangi netenkinamos parametrinės skirstinių normalumo ir dispersijų lygybės sąlygos, todėl t-testo naudoti negalima.

Šiuo atveju norint palyginti darbuotojų atsparumo vidurkius tarp vyrų ir moterų, naudojamas neparametrinis Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus, o su kitomis demografinėmis charakteristikomis naudojamas Kraskel'o-Volis'o testas, rezultatai pateikiami 17 lentelėje (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	
Darbuotojų atsparumas	0,001	257,70	4,01	Vyrai	Lytis
		213,98	3,89	Moterys	
	0,000	177,17	3,74	1943-1960/Kūdikių bumo	Gimimo metai/karta
		224,93	3,89	1961-1981/X	
		255,79	4,05	1982-2000/Y	
		64,38	3,19	2000 ir vėliau/Z	
	0,000	227,64	3,95	Pinigų netrūksta	Pajamų pakankamumas
		243,14	3,98	Pinigų dažniausiai pakanka	
		207,34	3,77	Pinigų dažnai pritrūksta	
		163,42	3,73	Pinigų trūksta nuolat	
	0,000	209,50	3,89	Žemės ūkis	Sektorius
		260,82	4,07	Gamyba, pramonė	
		245,65	3,87	Statyba	
		159,93	3,66	Prekyba	
		367,85	4,46	Informacinių technologijų	
		290,60	4,20	Finansinė ir draudimo veikla	
		260,79	4,05	Transportas (logistika)	
		423,93	4,81	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	
		142,86	3,54	Švietimas	
		215,25	3,87	Sveikatos priežiūra	
0,033	220,82	4,96	Viešas valdymas (Mokesčių inspekcija, Sodra, policija, teismai ir t.t)	Darbo stažas	
	244,65	4,00	Kitas sektorius		
	203,83	3,80	Iki 6 mėn.		
	256,06	4,06	Nuo 6 mėn. iki 1 metų		
	259,15	4,05	Nuo 1 iki 2 metų		
	256,71	4,03	Nuo 2 iki 3 metų		
	210,41	3,81	Nuo 3 iki 5 metų		
198,79	3,80	Nuo 5 iki 10 metų			

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	
		225,64	3,95	Daugiau nei 10 metų	Išsilavinimas
	0,002	384,50	4,56	Pradinis išsilavinimas	
		253,89	3,99	Pagrindinis išsilavinimas	
		204,35	3,81	Vidurinis išsilavinimas	
		241,62	3,94	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		201,90	3,73	Aukštesnysis išsilavinimas	
		296,73	4,17	Aukštasis koleginis išsilavinimas	
		224,14	3,92	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	

- Pagal pateiktus duomenis matoma, kad visų demografinių charakteristikų $p < 0,05$. Pagal 17 lentelę galima teigti, kad darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai skiriasi (nėra lygūs). Pagal vidutinio rango rodiklį matoma, kad *vidutiniškai vyrų atsparumas darbe didesnis nei moterų*. Darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp vyrų ir moterų, taip pat atskleidė, kad vyrų atsparumas darbe didesnis nei moterų.
- Pagal pateiktus duomenis matoma, kad Kruskal'o-Voliso testu p reikšmė = 0,000, tai reiškia, kad vidutinis darbuotojų atsparumas tarp kartų statistiškai reikšmingai skiriasi. Pagal vidutinio rango rodiklį matoma, kad *vidutiniškai X ir Y kartų darbuotojų atsparumas yra didesnis nei kūdikių bumo ir Z kartos darbuotojų*. Darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp kartų, taip pat parodė, kad X ir Y kartų darbuotojų atsparumas yra didesnis nei kūdikių bumo ir Z kartos darbuotojų.
- Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad darbuotojų atsparumo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,000$) tarp darbuotojų, kuriems trūksta/netrūksta pinigų. *Darbuotojų, kuriems pinigų netrūksta ar pinigų dažniausiai pakanka, vidutinis atsparumas darbe yra didesnis nei darbuotojų, kuriems pinigų dažnai pritrūksta ar pinigų trūksta nuolat*. Remiantis darbuotojų atsparumo vidurkiais tarp darbuotojų, kuriems trūksta/netrūksta pinigų, matoma, kad darbuotojų, kuriems pinigų netrūksta ar pinigų dažniausiai pakanka atsparumas darbe yra didesnis nei darbuotojų, kuriems pinigų dažnai pritrūksta ar pinigų trūksta nuolat.
- Pagal lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad *darbuotojų atsparumas vidutiniškai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,000$) tarp darbuotojų, dirbančių skirtinguose sektoriuose*. Respondentų dirbančių apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje darbuotojų atsparumas yra didžiausias, lyginant su darbuotojų atsparumu kituose lentelėje matomais sektoriais. Darbuotojų, dirbančių informacinių technologijų sektoriuje atsparumas darbe yra mažesnis nei apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus darbuotojų, tačiau didesnis nei kituose lentelėje matomuose sektoriuose. O mažiausias atsparumas yra švietimo sektoriuje dirbančių darbuotojų. Remiantis darbuotojų atsparumo vidurkiais tarp skirtingų sektorių darbuotojų, matoma, kad darbuotojų, kurie dirba viešajame, apgyvendinimo ir IT sektoriuose pasižymi didesniu darbuotojų atsparumu nei darbuotojai, dirbantys likusiuose sektoriuose.
- Lentelėje pateiktais duomenimis matoma, kad darbuotojai, turintys skirtingą darbo stažą, darbuotojų atsparumą vertina nevienodai ir vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,033$). *Vidutiniškai darbuotojų atsparumas didesnis tarp darbuotojų, turinčių nuo 6 mėn. iki 3 metų darbo stažą*. Darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp darbuotojų, turinčių skirtingą stažą, taip pat atskleidė, kad darbuotojai, turintys nuo 6 mėn. iki 3 metų darbo stažą pasižymi didžiausiu atsparumu.
- Pagal 17 lentelę galima teigti, kad tarp respondentų turinčių skirtingą išsilavinimo vidutinis darbuotojų atsparumas statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,002$) ir *darbuotojai, turintys*

pradinį išsilavinimą pasižymi vidutiniškai didesniu darbuotojų atsparumu. Darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp darbuotojų, turinčių skirtingą išsilavinimą, taip pat atskleidė, kad darbuotojai, turintys pradinį išsilavinimą pasižymi didesniu darbuotojų atsparumu.

Atlikus Mano-Vitnio-Vilkoksono testą, siekiant sužinoti ar vidutinis darbuotojų atsparumas skiriasi tarp darbuotojų, užimančių vadovaujančias (4,02) ir nevadovaujančias pareigas (3,89), rezultatai atskleidė, kad vidurkiai yra lygūs ir *vidutinis darbuotojų, užimančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas, atsparumas darbe statistiškai reikšmingai nesiskiria* ($p=0,069$) (žr. priedas Nr. 4).

Kitas žingsnis, palyginti TŽIV praktikų (DM, DVV, AP, KV, DAGD, ĮV, DSS ir DD) vidurkius tarp skirtingų demografinių charakteristikų, rezultatai pateikiami prieduose (žr. 6-12 priedai). Pirmiausia buvo lyginami TŽIV praktikų vidurkiai tarp vyrų ir moterų (žr. 6 priedas), rezultatai atskleidė, kad tik dviejų DAGD ir DSS praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, o visų kitų vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes $p>0,05$. Taigi, remiantis vidutinio rango koeficientais *tarp vyrų DAGD bei DSS praktikos įvertintos vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei tarp moterų.*

7 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp skirtingų kartų darbuotojų (žr. 7 priedas). Rezultatai atskleidė, kad tarp skirtingų kartų darbuotojų visų TŽIV praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p<0,05$. Taigi, remiantis vidutinio rango koeficientais, *tarp X ir Y kartos atstovų DM, AP, KV, ĮV ir DD praktikos įvertintos aukštesniu vidurkiu nei tarp kūdikių bumo ir Z kartos atstovų. Tačiau tarp Z ir Y kartos atstovų DAGD praktika įvertinta vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei tarp kūdikių bumo ir X kartos atstovų. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad tarp Z kartos atstovų AP praktika įvertinta žemiausiu vidurkiu lyginant su kūdikių bumo, X ir Y kartos atstovų vertinimais.*

8 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp darbuotojų, kuriems trūksta/netrūksta pinigų (žr. 8 priedas). Rezultatai atskleidė, kad DM, DVV, AP, KV, ĮV ir DD praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų, kuriems trūksta/netrūksta pajamų. Taigi, remiantis vidutinio rango koeficientais, *DM, DVV, AP, KV, ĮV ir DD praktikų vidutiniškai aukštesni vidurkiai tarp darbuotojų, kuriems netrūksta arba dažniausiai pakanka pinigų nei tarp darbuotojų, kuriems dažnai pritrūksta arba trūksta nuolat pinigų.*

9 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp darbuotojų, dirbančių skirtinguose sektoriuose (žr. 9 priedas). Rezultatai atskleidė, kad visų TŽIV praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p<0,05$. Taigi, remiantis vidutinio rango koeficientais, *beveik visų praktikų vidurkiai pasižymi vidutiniškai aukštesniu vidurkiu tarp apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus nei tarp žemės ūkio ir statybų sektorių, tik DAGD praktikos vidurkis pasižymi aukštesniu vidurkiu tarp informacinių technologijų sektoriaus nei tarp likusiųjų.*

10 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp darbuotojų, turinčių skirtingą stažą (žr. 10 priedas). Rezultatai atskleidė, kad tarp visų išskyrus DAGD praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Taigi, *darbuotojai, turintys nuo 6 mėn. iki 2 metų stažą visas, išskyrus DAGD ir DD praktikas vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei likę darbuotojai, o DD praktiką vidutiniškai aukštesniu vidurkiu vertina nuo 5 iki 10 metų stažą turintys darbuotojai nei likę darbuotojai.*

11 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp darbuotojų, turinčių skirtingą išsilavinimą (žr. 11 priedas). Rezultatai atskleidė, kad visų išskyrus DM praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Taigi, *darbuotojai turintys pradinį išsilavinimą DVV, AP, KV, IV, DD praktikas vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei likę darbuotojai, DAGD praktiką vidutiniškai aukštesniu balu vertina vidurinią išsilavinimą, turintys darbuotojai, o DSS praktiką vidutiniškai aukštesniu vidurkiu vertina specialųjį vidurinią išsilavinimą turintys darbuotojai.*

12 priede pateikiami TŽIV praktikų vidurkiai ir vidutinio rango koeficientai tarp darbuotojų, užimančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas (žr. 12 priedas). Rezultatai atskleidė, kad visų išskyrus DAGD praktikų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. *Ir vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai visas TŽIV praktikas vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei darbuotojai, užimantys nevadovaujančias pareigas.*

Apibendrinant, galima teigti, kad vidutinis darbuotojų atsparumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp visų demografinių charakteristikų ($p < 0,05$), kurios buvo tiriamos šiame darbe, išskyrus tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų užimančių darbuotojų. Gautus rezultatus patvirtina ir tyrimo metu gauti darbuotojų atsparumo vidurkiai pagal skirtingas demografines charakteristikas. O TŽIV praktikos statistiškai reikšmingai skiriasi ne tarp visų demografinių charakteristikų.

4.4. Darbuotojų atsparumo ir jį didinančių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant nustatyti ryšius tarp darbuotojų atsparumo ir TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, toliau atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijos koeficientai interpretuojami pagal Cohen'o ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016) reikšmes, interpretacijos pateikiamos 18 lentelėje (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
0,00-0,19	Nežymi koreliacija/labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija/Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija/vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija/stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija/labai stiprus ryšys

19 lentelėje matomi TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo koreliacinės analizės rezultatai (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir TŽIV praktikų koreliacijos koeficientai

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Darbuotojų atsparumas	1	0,404**	0,561**	0,566**	0,519**	0,477**	0,582**	0,456**	0,455**
(2) Darbuotojų mokymai		1	0,609**	0,594**	0,594**	0,412**	0,521**	0,459**	0,410**
(3) Darbuotojų veiklos vertinimas			1	0,678**	0,612**	0,498*	0,665**	0,482**	0,640**
(4) Atlygio politika				1	0,624**	0,499**	0,694**	0,513**	0,615**
(5) Karjeros valdymas					1	0,358**	0,625**	0,421**	0,548**
(6) Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas						1	0,564**	0,631**	0,590**
(7) Įvairovės valdymas							1	0,547**	0,640**
(8) Darbo saugumas ir sveikata								1	0,500**
(9) Darbuotojų dalyvavimas									1

* - $p < 0,000$

Remiantis 19 lentele, visos TŽIV praktikos ir darbuotojų atsparumas turi tarpusavio ryšius, kurie yra vidutinio stiprumo. Visų koreliacijos koeficientų $p=0,000$, o ryšys statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,001$. Stipriausias ryšys yra tarp įvairovės valdymo ir darbuotojų atsparumo (0,582**), kas atskleidžia, kad kuo organizacijose daugiau skatinama įvairovė tuo didesnis darbuotojų atsparumas. Taip pat atlygio politikos ir darbuotojų atsparumo koreliacijos koeficientas (0,566**) parodo, kad darbuotojų atsparumas didesnis, jei teisingesnė ir skaidresnė atlygio politika organizacijose. O veiklos vertinimas ir darbuotojų atsparumo koeficientas (0,561**) atskleidžia, kad kuo organizacijose veiklos vertinimas labiau orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe bei veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais, tuo didesnis ir darbuotojų atsparumas. Apibendrinant galima teigti, kad iš pateiktų TŽIV praktikų stipriausią ryšį su darbuotojų atsparumu turi įvairovės valdymas (0,582**), atlygio politika (0,566**) ir veiklos vertinimas (0,561**), o silpniausią – darbuotojų mokymai (0,404**), tačiau visos TŽIV praktikos ir darbuotojų atsparumas turi vidutinio stiprumo ryšį.

Tiesinė regresija taikoma, siekiant nustatyti TŽIV praktikų įtaką darbuotojų atsparumui, tiesinės regresijos analizės rezultatai pateikiami 20 lentelėje (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai

TŽIV praktikos /Rodikliai	R	R ²	Standartizuotas koeficientas β	p	VIF
Darbuotojų mokymai	0,649	0,421	-0,104	0,041	1,926
Darbuotojų veiklos vertinimas			0,202	0,001	2,536
Atlygio politika			0,200	0,001	2,616
Karjeros valdymas			0,187	0,000	2,123
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas			0,176	0,001	2,057
Įvairovės valdymas			0,168	0,004	2,545
Darbo saugumas ir sveikata			0,062	0,220	1,942
Darbuotojų dalyvavimas			-0,122	0,025	2,220

* - p<0,05

Kad modelis būtų laikomas tinkamu, R² dydis turėtų būti >0,2, kaip matoma lentelėje R²=0,421, todėl šiame tyrime tiesinės regresijos modelis yra tinkamas. Taip pat šis koeficientas parodo, kad visos TŽIV praktikos paaiškina 42,1 % atsparumo sklaidos (R²=0,421, p<0,001). Norint iširti praktikų statistinį reikšmingumą darbuotojų atsparumui, žiūrime į p stulpelio reikšmes, jeigu p<0,05, tai praktika statistiškai reikšmingai didina darbuotojų atsparumą. Gauta, kad šios TŽIV praktikos statistiškai reikšmingai daro įtaką darbuotojų atsparumui: darbuotojų veiklos vertinimas (β=0,202, p=0,001), atlygio politika (β=0,200, p=0,001), karjeros valdymas (β=0,187, p=0,000), darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (β=0,176, p=0,001) ir įvairovės valdymas (β=0,168, p=0,004).

Tačiau regresijos analizės rezultatai, kai tiriamos visos TŽIV praktikos kartu, rodo, kad darbuotojų mokymai (β=-0,104, p=0,041) ir darbuotojų dalyvavimas (β=-0,122, p=0,025) darbuotojų atsparumą veikia atvirkščiai. Taip pat rezultatai atskleidė, kad darbo saugumo ir sveikatos praktika (β=0,62, p=0,220) neturi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų atsparumui.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų mokymų, darbuotojų dalyvavimo ir darbo saugumo ir sveikatos praktikų regresijos analizės rezultatus, toliau tikrinamas dispersijos didėjimo faktorius (VIF) (žr. 20 lentelė). Turima omenyje, jei VIF>2, tai nurodo galima multikolinearumo problemą (Piligrimienė, 2016). Rintas multikolinearumo problemas rodo, kai VIF>4 (Čekanavičius, Murauskas, 2011), tačiau šiame darbe šešių nepriklausomų kintamųjų („darbuotojų veiklos vertinimas“, „atlygio politika“, „karjeros valdymas“, „darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas“, „įvairovės valdymas“, „darbuotojų dalyvavimas“) VIF rodikliai>2, tačiau ne >4, o likusių <2. Taip pat tikrinamas keleto kintamųjų nuosavų verčių koeficientai (žr. 5 priedas), kurie yra artimi 0. Tai nurodo, kad kintamieji yra tarpusavyje susiję ir kad maži pokyčiai duomenyse gali lemti didelius pokyčius koeficientų reikšmėse (Piligrimienė, 2016). Kitas žingsnis, patikrinti padėties indeksą (žr. 5 priedas), kurio reikšmė didesnė nei 15, taip pat nurodo multikolinearumo problemą. Šiame tyrime šešių nepriklausomų kintamųjų („atlygio politika“, „karjeros valdymas“, „darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas“, „įvairovės valdymas“, „darbo saugumas ir sveikata“, „darbuotojų dalyvavimas“) padėties indeksas>15.

Atkreiptinas dėmesys, kad atlikus tiesinės regresijos analizę po vieną TŽIV praktiką atskirai nuo kitų su darbuotojų atsparumu, rezultatai atskleidė, kad kiekviena TŽIV praktika daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų atsparumui.

Vis dėl to, mokslinėje literatūroje minima, kad „darbuotojų mokymai“, „darbo saugumas ir sveikata“ ir „darbo dalyvavimas“ didina darbuotojų atsparumą ir laikantis požiūrio, kad darbuotojų atsparumą

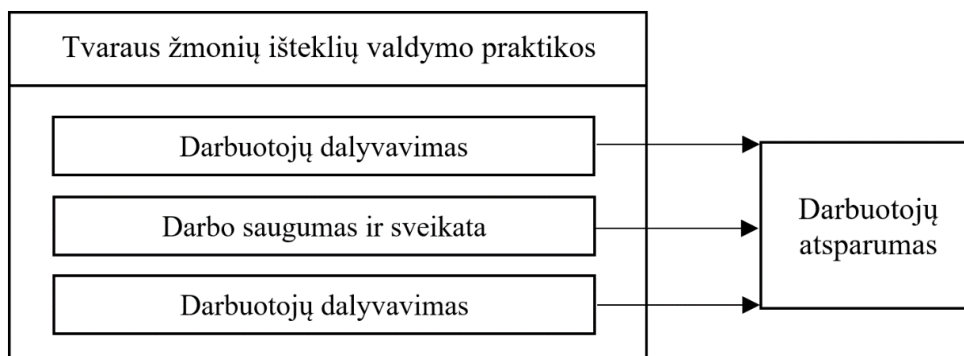
veikia skirtingų ŽIV praktikų rinkiniai (Bardoel ir kt., 2014; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019), formuojamas sekantis žingsnis ištirti, ar grupuojant TŽIV praktikas į atskirus rinkinius keičiasi TŽIV praktikų įtaka darbuotojų atsparumui. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1 regresinės analizės rezultatai pateikiami 21 lentelėje (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1 ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai

TŽIV praktikos /Rodikliai	R	R ²	Standartizuotas koeficientas β	p
Darbuotojų mokymai	0,538	0,289	0,189	0,000
Darbo saugumas ir sveikata			0,248	0,000
Darbuotojų dalyvavimas			0,234	0,000

* - p<0,05

Sugrupavus į vieną rinkinį „darbuotojų mokymai“, „darbo saugumas ir sveikata“ ir „darbo dalyvavimas“ praktikas, regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1 tiesinės regresijos modelis yra tinkamas, nes R²=0,289. Taip pat šis koeficientas parodo, kad visos pirmojo rinkinio TŽIV praktikos paaiškina 28,9 % atsparumo sklaidos (R²=0,289, p<0,001) ir visos praktikos statistiškai reikšmingai didina darbuotojų atsparumą, nes p<0,05. Taigi, didėjant darbuotojų mokymams, darbuotojų dalyvavimui bei stiprinant darbo saugumą ir skatinant sveiką gyvenimą – darbuotojų atsparumas didėja. Remiantis 21 lentelėje pateiktais rezultatais, sudaromas siūlomo TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1 modelis (žr. 14 pav.)



14 pav. Siūlomo TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinio Nr. 1, modelis

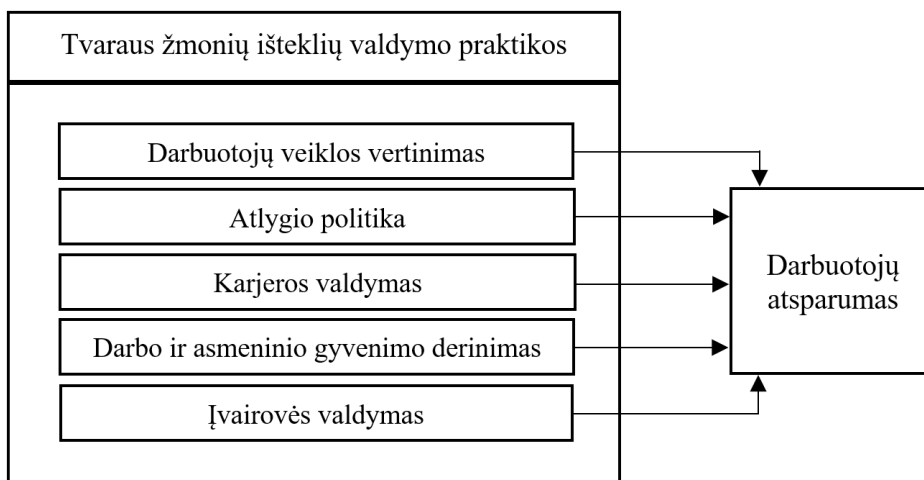
TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinį Nr. 2 sudaro „darbuotojų veiklos vertinimas“, „atlygio politika“, „karjeros valdymas“, „darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas“ ir „įvairovės valdymas“. Šio rinkinio regresinės analizės rezultatai pateikiami 22 lentelėje (žr. 22 lentelė).

22 lentelė. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 2 ir darbuotojų atsparumo regresinės analizės rezultatai

TŽIV praktikos /Rodikliai	R	R ²	Standartizuotas koeficientas β	p
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,654	0,428	0,154	0,005
Atlygio politika			0,165	0,004
Karjeros valdymas			0,139	0,006
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas			0,165	0,000
Įvairovės valdymas			0,177	0,002

* - p<0,05

22 lentelėje pateikti duomenys atskleidė, kad TŽIV praktikų rinkinio Nr. 2 tiesinės regresijos modelis yra tinkamas, nes $R^2=0,428$, Taip pat šis koeficientas parodo, kad visos antrojo rinkinio TŽIV praktikos paaiškina 42,8 % atsparumo sklaidos ($R^2=0,428$, $p<0,001$) ir visos praktikos statistiškai reikšmingai didina darbuotojų atsparumą, nes $p<0,05$. Taigi, remiantis 22 lentelėje pateiktais rezultatais, sudaromas siūlomo TŽIV praktikų rinkinio Nr. 2 modelis (žr. 15 pav.)



15 pav. Siūlomo TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinio Nr. 2, modelis

Apibendrinant, visos aštuonios TŽIV praktikos didina darbuotojų atsparumą, tačiau tik pavieniui arba sugrupavus į du atskirus rinkinius. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 1, kurį sudaro „darbuotojų mokymai“, „darbo saugumas ir sveikata“ ir „darbo dalyvavimas“ modelis yra tinkamas ir taikant šias tris praktikas kartu, darbuotojų atsparumas didėja. TŽIV praktikų rinkinio Nr. 2, kurį sudaro „darbuotojų veiklos vertinimas“, „atlygio politika“, „karjeros valdymas“, „darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas“ ir „įvairovės valdymas“, modelis yra tinkamas ir taikant šias penkias TŽIV praktikas kartu didėja darbuotojų atsparumas.

4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai

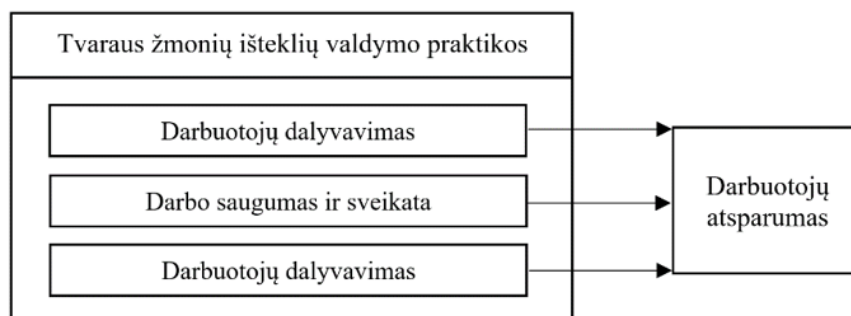
Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti TŽIV praktikas, didinančias darbuotojų atsparumą. Siekiant pasiekti minėtą tikslą, buvo pasirinktos šios TŽIV praktikos, turinčios potencialą didinti darbuotojų atsparumą: darbuotojų mokymai (DA), darbuotojų veiklos vertinimas (DVV), atlygio politika (AP), karjeros valdymas (KV), darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD), įvairovės valdymas (IV), darbo saugumas ir sveikata (DSS) ir darbuotojų dalyvavimas (DD). Bei remiantis atliktos mokslinės literatūros analize, buvo sudarytas TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinis modelis (žr. 3 pav.), kurį sudarė du teoriniai konstruktai (TŽIV praktikos ir darbuotojų atsparumas). Tyrime iš viso dalyvavo 463 respondentai, iš kurių dauguma buvo moterys (64,8 %), pagal amžių dauguma tyrime dalyvavo X (53,8 %) ir Y (39,1 %) kartų atstovai. Daugiausiai respondentų dirba gamybos, pramonės sektoriuje (33 %), dirba nevadovaujančiose pareigose (72,8%) bei turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (65,7%).

Buvo atlikta ir aprašomoji darbuotojų atsparumo ir jį didinančių veiksnių analizė, kuri sutampa su mokslinės literatūros analize. Empirinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, kuriems dažniausiai pakanka ir netrūksta pinigų bei darbuotojai, kurie yra patenkinti šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu pasižymi didesniu darbuotoju atsparumu. Pinigų pakankamumas ir pasitenkinimas

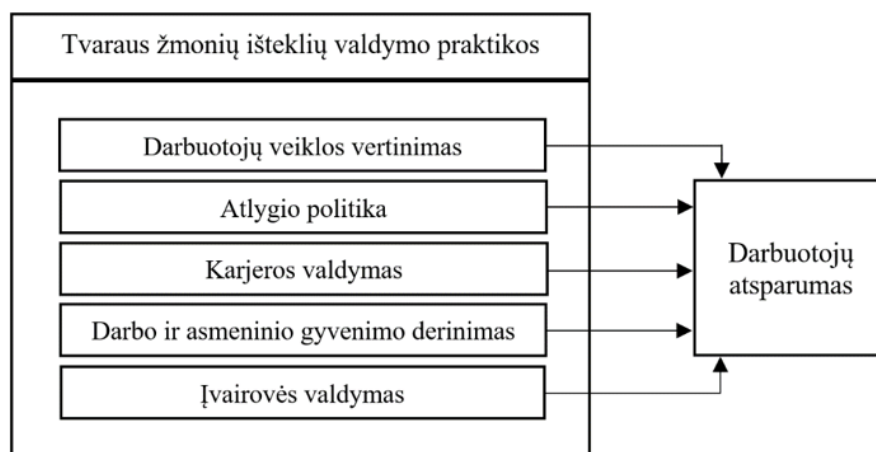
gaunamu darbo užmokesčiu lemia asmenų socialinę ir fizinę aplinką, o Schoon‘as (2006) ir Ungar‘as (2011) teigia, kad darbuotojų atsparumas priklauso nuo asmenų socialinės bei fizinės aplinkos.

Taip pat buvo atlikta koreliacinė ir regresinė analizės, kurių metu nustatyti ryšiai tarp TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo. Visos praktikos turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų atsparumu, kas sutampa su mokslinės literatūros analize (Tonkin ir kt., 2018; Luthans, 2002; Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019; Wang ir kt., 2014; Shin ir kt., 2012). Pirmoji regresinė analizė (visų praktikų kontekste) (žr. 20 lentelė) atskleidė, kad vis dėl to darbuotojų mokymai ir darbuotojų dalyvavimas atvirkščiai veikia darbuotojų atsparumą, nors Bardoel‘as ir kt. (2014) teigia, kad efektyviausias būdas skatinti darbuotojų atsparumą yra formalus atsparumo mokymas. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad tiesinės regresijos analizė, tiriant pavienės TŽIV praktikas, atskleidė, kad kiekviena TŽIV praktika turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų atsparumui. Svarbu paminėti, kad dalis mokslininkų pabrėžė, kad darbuotojų atsparumą skirtingai veikia skirtingų ŽIV praktikų rinkiniai (Bardoel ir kt., 2014; Robertson ir kt., 2015; Naswall ir kt., 2019). Taigi, laikantis šio požiūrio ir remiantis regresinės analizės rezultatais, buvo sudaryti du TŽIV praktikų rinkiniai, didinantys darbuotojų atsparumą. Po empirinio tyrimo siūlomi modeliai pateikiami 16 paveiksle (žr. 16 pav.).

TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą,
rinkinio Nr. 1, modelis



TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą,
rinkinio Nr. 2, modelis



16 pav. Po empirinio tyrimo siūlomi darbuotojų atsparumą didinančių TŽIV praktikų rinkinių modeliai

Remiantis gautais rezultatais, galima patvirtinti, kad organizacijoms svarbiau yra TŽIV praktikų rinkiniai nei pavienės praktikos. Svarbu organizacijoms, atsižvelgiant į savo įmonės ir darbuotojų charakteristikas parinkti teisingai suderintą TŽIV praktikų rinkinį. Kadangi visų praktikų kontekste praktikos gali skirtingai veikti darbuotojų atsparumą, nei sudarius teisingus TŽIV praktikų rinkinius. Taigi, šis empirinis tyrimas leido išgryninti du TŽIV praktikų rinkinius, didinančius darbuotojų atsparumą. TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinį Nr. 1 sudaro: darbuotojų mokymai, darbo saugumas ir sveikata bei darbuotojų dalyvavimas. O TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, rinkinį Nr. 2 sudaro: darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas ir įvairovės valdymas. Šie TŽIV praktikų rinkiniai gali būti diegiami organizacijose, siekiant didinti darbuotojų atsparumą.

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos: šis magistro baigiamasis projektas turi keletą apribojimų, kurie formuoja galimybes būsimiems tyrėjams. Pirmasis šio tyrimo apribojimas apima netolygų respondentų pasiskirstymą. Kadangi didžioji dalis respondentų buvo pasiekti per asmeninius kanalus, tai tyrimo imtį sudarė netolygus respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas ir tyrime dalyvavo neproporcingai daugiau moterų, nei vyrų ir taip pat respondentų pasiskirstymas pagal sektorius lygiai taip pat neproporcingas, pvz.: tik 3 respondantai tyrime dalyvavo iš žemės ūkio sektoriaus (0,6 %). Būsiami tyrimai turėtų apimti proporcingai lygesnį respondentų pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas.

Kitas tyrimo apribojimas susijęs su darbuotojų atsparumo vertinimu. Kadangi respondantai patys vertino savo atsparumą, galimai rezultatai būtų kitokie, jei darbuotojų atsparumą vertintų jų tiesioginiai vadovai ar kolegos. Taip pat dalis mokslininkų pažymi, kad pasireikštų darbuotojų atsparumas, turi darbuotojai susidurti su grėsme, rizika ir krize ar padidintomis atsakomybėmis (Bonanno, 2004; Bardoel ir kt., 2014; Kuntz ir kt., 2016), šios sąlygos tyrimo metu nebuvo užtikrintos.

Kitas apribojimas susijęs su darbuotojų mokymų praktika. Nors mokslinėje literatūroje minima, kad atsparumo mokymai turi didžiausią įtaką darbuotojų atsparumui (Vanhov ir kt., 2015; Bardoel ir kt., 2014), tačiau tam prieštarauja tyrimo rezultatai (visų praktikų kontekste). Kadangi šiame empiriniame tyrime buvo naudojama bendrinė darbuotojų mokymų skalė, apimanti bendrinius organizacijos procesus, susijusius su darbuotojų mokymais. Būsiamiems tyrėjams būtų naudinga naudoti būtent atsparumo mokymų skalę, siekiant sužinoti, kokią įtaką atsparumo mokymai turi darbuotojų atsparumui. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad šiuo metu nėra nustatyta, koks yra veiksmingiausias mokymų turinys, skirtas darbuotojų atsparumui didinti (Robertson ir kt., 2015). Remiantis šiomis mintimis, formuojamas siūlymas ateities tyrėjams – sukurti ir ištirti veiksmingiausią mokymų turinį, skirtą darbuotojų atsparumui didinti.

Taip pat šio tyrimo regresinės analizės rezultatai formuoja siūlymą ateities tyrėjams – nustatyti, pagal kokias charakteristikas turėtų būti formuojami TŽIV praktikų rinkiniai ir nuo ko priklauso, kokia TŽIV praktikų rinkinių sudėtis labiausiai veikia ir didina darbuotojų atsparumą.

Išvados ir rekomendacijos

1. Siekiant apibrėžti darbuotojų atsparumą ir jo dimensijas, galima teigti, kad darbuotojų atsparumas analizuojamas jau ne vienerius metus, tačiau tarp mokslininkų vis dar nėra vieningos nuomonės ir vieno naudojamo darbuotojų atsparumo apibrėžimo. Pirmiausia pabrėžiama, kad darbuotojų atsparumas yra gebėjimas, kurį galima ugdyti ir taip pat tarp mokslininkų minimų darbuotojų atsparumo apibrėžimų pastebimi keli pasikartojantys bruožai: greitas atsigavimas po sunkumų, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir įveikti iššūkius, naudojant savo išteklius. Šiame magistro baigiamajame projekte naudojama ši darbuotojų atsparumo sąvoka – „darbuotojų atsparumas yra grįžtamojo ryšio panaudojimas darbo procesams gerinti, ieškojimas palaikymo iš vadovų ir bendraamžių bei organizacinių pokyčių vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius“. Svarbu paminėti, kad darbuotojų atsparumas sukuria vertę ne tik organizacijai, bet ir patiems darbuotojams. Organizacija, investuodama į darbuotojų atsparumą, turės darbuotojus, kurie greičiau atsigauna po sunkumų, ramiau reaguoja į pokyčius, stresą bei įtampą darbe. Nepaisant darbuotojų atsparumo vertės organizacijoms, yra nauda ir patiems darbuotojams: pagerėjusi savivertė, gyvenimo įvykių kontrolės jausmas, gyvenimo tikslo išsigrininimas bei geresni tarpusavio santykiai.
2. Siekiant konceptualizuoti TŽIV praktikas, sudarant TŽIV praktikų ir darbuotojų atsparumo teorinį modelį, pirmiausia mokslinėje literatūroje išanalizuota TŽIV samprata ir šiame magistro baigiamajame projekte TŽIV suvokiamas kaip žmonių išteklių valdymo strategijos ir praktikos, leidžiančios pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, kurie daro poveikį organizacijos viduje ir už jos ribų bei ilgalaikėje perspektyvoje kontroliuoja nenumatytą šalutinį ir neigiamą poveikį. Analizuojant veiksnius, didinančius darbuotojų atsparumą, mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi veiksmų grupės, kurios didina darbuotojų atsparumą: asmeniniai veiksmai (asmeninis atsparumas) ir organizacijos veiksmai. Tačiau didžiaja dalimi darbuotojų atsparumą lemia organizacijos veiksmai. Dėl šios priežasties, sudarant TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinį modelį, buvo pasirinktos potencialią didinti darbuotojų atsparumą turinčios šios aštuonios TŽIV praktikos: darbuotojų mokymai (DA), darbuotojų veiklos vertinimas (DVV), atlygio politika (AP), karjeros valdymas (KV), darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD), įvairovės valdymas (IV), darbo saugumas ir sveikata (DSS) ir darbuotojų dalyvavimas (DD). Taigi, TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinį modelį sudarė du konstruktai: 1) TŽIV praktikos ir 8 dimensijos (DA, DVV, AP, KV, DAGD, IV, DSS, DD) ir 2) darbuotojų atsparumas.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir sudarius TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, teorinį modelį, parengtas tyrimo instrumentas ir metodika. Tyrimo instrumentą sudarė mokslininkų sudarytos 9 skalės, matuojančios DM, DVV, AP, KV, DAGD, IV, DSS, DD TŽIV praktikas ir darbuotojų atsparumą. Buvo taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa (elektroninė ir popierinė anketos versijos). Skalių validumui patikrinti buvo naudojama Chronbach'ą α koeficientas, kurio reikšmė svyruoja nuo 0,775 iki 0,900 ir taip pat buvo naudojami KMO koeficientai, kurių reikšmė svyruoja nuo 0,628 iki 0,868.
4. Atlikus empirinį tyrimą daromos šios išvados:
 - 4.1. Tiriant darbuotojų atsparumą pagal demografines charakteristikas, rezultatai atskleidė, kad vidutinis darbuotojų atsparumas statistiškai skiriasi tarp šių demografinių charakteristikų: lytis, gimimo metai, sektorius, pajamų pakankamumas, darbo stažas ir išsilavinimas ir nesiskiria tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų užimančių darbuotojų. Vidutiniškai vyrai pasižymi didesniu darbuotojų atsparumu nei moterys, vidutiniškai X ir Y kartu

darbuotojų atsparumas yra didesnis nei kūdikių bumo ir Z kartos darbuotojų. Taip pat svarbu paminėti, kad darbuotojų, kuriems pinigų netrūksta ar pinigų dažniausiai pakanka atsparumas darbe yra vidutiniškai didesnis nei darbuotojų, kuriems pinigų dažnai pritrūksta ar pinigų trūksta nuolat. O tiriant TŽIV praktikas pagal demografines charakteristikas, rezultatai atskleidė, kad statistiškai reikšmingai TŽIV praktikos vidutiniškai skiriasi ne tarp visų demografinių charakteristikų.

4.2. Analizuojant darbuotojų atsparumo vidurkį rezultatai atskleidė, kad darbuotojų atsparumas yra didesnis nei vidutinis (3,93 vidurkis) ir tai parodo, kad darbuotojai norintys įveikti iššūkius efektyviai bendradarbiauja su kolegomis ir vadovais, ieško kitų reikalingų resursų, mokosi iš klaidų, vertina savo darbo veiklą, siekiant ją tobulinti bei pokyčius naudoja kaip augimo galimybę. O analizuojant TŽIV praktikų vidurkius, rezultatai atskleidė, kad 7 iš 8 praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, turi didesnius nei vidutinius vidurkius. Didžiausią vidurkį turi įvairovės valdymas – 3,7, o mažiausią ir mažesnę nei vidutinį vidurkį turi darbuotojų mokymai – 2,67.

4.3. TŽIV praktikos (DM, DVV, AP, KV, DAGD, ĮV, DSS, DD) turi statistiškai reikšmingą ir vidutinio stiprumo ryšį su darbuotojų atsparumu. Taikant po vieną TŽIV praktiką atskirai, kiekviena TŽIV praktika daro įtaką darbuotojų atsparumui. O visų praktikų kontekste regresijos analizė parodė, kad DM ir DD praktikos turi atvirkštinę įtaką darbuotojų atsparumui ir DSS neturi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų atsparumui. Tačiau laikantis požiūrio, kad darbuotojų atsparumą skirtingai veikia skirtingų ŽIV praktikų rinkiniai, buvo sudaryti du TŽIV praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą rinkiniai. Taigi, darbuotojų atsparumą didinančių TŽIV praktikų rinkinį Nr. 1 sudaro: DM, DSS ir DD. O darbuotojų atsparumą didinančių TŽIV praktikų rinkinį Nr. 2 sudaro: DVV, AP, KV, DAGD ir ĮV praktikos. Todėl organizacijoms svarbiau yra TŽIV praktikų rinkiniai nei pavienės praktikos.

Pateikiamos rekomendacijos organizacijoms, norinčioms didinti darbuotojų atsparumą:

1. Iki šiol ne visos įmonės turi visiems darbuotojams prieinamą darbo apmokėjimo sistemą, taigi įmonės turėtų taikyti skaidrią visiems prieinamą (fiziškai ar įmonės intranete) darbo apmokėjimo sistemą, kuri nediskriminuotų darbuotojų nei pagal lytį, nei pagal amžių ar kitus bruožus. Todėl rekomenduojama periodiškai atlikti darbo užmokesčio tyrimą/auditą. Taip pat atlygio politika bei atlygis už darbą turėtų būti siejamas su individualiais, padalinio ir organizacijos tikslais bei jų įgyvendinimu, taip didinant bendradarbiavimo ir komandos jausmą. Rekomenduojama įvesti pusmetines ar metines premijas už bendrai pasiektą įmonės pelną.
2. Darbuotojų ir vadovų veiklos vertinimai dažnai skiriasi ir darbuotojai jaučiasi tinkamai neįvertinti. Organizacijoms rekomenduojama turėti aiškią procedūrą, pagal ką ir kaip vertinama darbuotojų veikla. Taip pat organizacijoms rekomenduojama veiklos vertinimą orientuoti į darbuotojų tobulėjimą ir pažangą, o ne į kontrolę. Pavyzdžiui į veiklos vertinimo procedūrą įtraukti mėnesinio ar pusmetinio veiklos vertinimo šabloną ir gaires, kuriose būtų nurodyti objektyviai ir kiekybiškai įvertinami rodikliai.
3. Organizacijoms rekomenduojama darbuotojams ne tik suteikti, bet ir raginti priimti atsakomybę dėl asmeninio tobulėjimo, tai galėtų pasireikšti per individualų asmeninio tobulėjimo plano sudarymą, į kurį būtų įtraukiami mėnesiniai pokalbiai, aptariant, ką sunku siekti ir kodėl. Taip pat skatinti darbuotojus vystyti karjerą, siūlant ir padedant pasiruošti ir kandidatuoti į naujai atsiradusias pareigybes, o ne tik informuoti apie galimus vidinės karjeros

kelius organizacijoje. Šiai rekomendacijai įgyvendinti (didesnėse organizacijose) padėtų karjeros arba mokymų konsultantai.

4. Darbo vietos privalo atitikti darbo saugos reikalavimus, o darbuotojai turi būti aprūpinti visomis darbui reikalingomis darbų saugos priemonėmis bei įranga. Darbo saugos instrukcijos turėtų būti laisvai prieinamos (fiziškai ar organizacijos intranete) kiekvienam darbuotojui ir suteikiama pakankamai laiko su jomis periodiškai susipažinti ir prisiminti. Taip pat svarbu sudaryti geras sąlygas ne tik darbui, bet ir poilsiui, be to, skatinti darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių bei suteikti sveikatinimosi galimybes. Tam rekomenduojama įdiegti socialinę programą, įtraukiant sporto ar kineziterapijos paslaugų kompensavimą, premijas darbuotojams, metusiems rūkyti ar nerūkantiems ir pan..
5. Organizacijoms rekomenduojama periodiškai vykdyti įgūdžių ugdymo programas, organizuoti nuolatinis mokymus, kurie padėtų darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje. Svarbu siūlyti ir mentorystės programas kaip darbuotojų mokymosi dalį. Taip pat rekomenduojama organizuojant mokymus atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus bei kiekvieno darbuotojo sugebėjimus, tokiu būdu sudarant kiekvienam darbuotojui individualius mokymosi planus.
6. Būtina užtikrinti, kad darbuotojų darbo krūvis būtų racionalus, o aukštesnio lygio vadovai ne tik kalbomis palaikytų, bet ir patys demonstruotų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą bei padėtų ir skatintų darbuotojus tinkamai suderinti darbinis ir asmeninius poreikius. Rekomenduojama organizacijoms per asmeninius pokalbius paprašyti įvertinį atmosferą darbe ir tiesioginį vadovą, taip stebint situaciją.
7. Organizacijoms rekomenduojama įdarbinti, o darbuotojams rinktis tas organizacijas, kuriose dirba skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo darbuotojai. Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas tiesioginių vadovų mokymams, kad gebėtų vadovauti ir rodytų paramą visiems darbuotojams nepriklausomai nuo demografinių ar kitų charakteristikų. Rekomenduojama sukurti tokią darbinę aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi gerai.
8. Organizacijoms rekomenduojama leisti ir net skatinti darbuotojams patiems priimti sprendimus ir siūlyti veiklos patobulinimus, pavyzdžiui į asmeninius tikslus ir veiklos vertinimą įtraukti pasiūlytų tobulinimų skaičių. Taip pat tai pasiekti galima apdovanojant daugiausiai patobulinimų pateikusius darbuotojus. Rekomenduojama darbuotojams periodiškai teikti informaciją apie aktualius įmonei klausimus (intranete ar skelbimų lentose). Taip pat rekomenduojama įvesti „žaidimų“ skatinančių darbuotojų dalyvavimą, pavyzdžiui intranete kiekvieną penktadienį paskelbti „pažink kolegą“ konkursą, surašant nežinomus 4-6 faktus apie kolegą ir bandant kitiems atspėti, apie kokį kolegą parašyti faktai, tai leistų palaikyti atvirą bendravimą.

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
2. Aibaghi-Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi Parsa, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-Minister*, 195–215. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.10>
3. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
4. Akkerman, A., Sluiter, R., & Jansen, G. (2015). Direct and indirect employee participation. The interplay between direct and indirect employee participation and institutional context, and its effect on establishment-level outcomes. [žiūrėta 2022-03-26]. Prieiga per: weforum.org
5. AlMulla, A. 5 steps to build emotional resilience at work. [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per: weforum.org
6. Amos, K. J., & Natamba, B. (2015). The Impact of Training and Development on Job Performance in Ugandan Banking Sector. *J. Innov. Sustain*, 6, 65–71.
7. Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. [žiūrėta 2022-04-19]. Prieiga per: weforum.org
8. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York, USA: Oxford University Press.
9. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757–780.
10. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677–693. <http://doi:10.1002/hrm.20294>
11. Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
12. Bardoel, E. A., Pettit T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297. <https://doi:10.1111/1744-7941.12033>
13. Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366.
14. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
15. Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20(7), 432–457.
16. Bernadin, S. (2007). A Paradigm For Assessing Student Learning In An Introductory Digital Signal Processing Course.
17. Bhatti, K. K., Nawab, D. S., & Akbar, Dr. A. (2011). Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9).

18. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. CafeScribe.
19. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist* 12, 177–192.
20. Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of human resource management*, 30(8), 1261–1286. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>
21. Braun, T., Hayes, B., DeMuth, R., & Taran, O. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723.
22. Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2). doi:10.1017/iop.2015.107
23. Cabrera, E.F., Cabrera, A. (2020). Fostering knowledge sharing through people management practices. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 16, 720–735.
24. Caniels, M. C. J., & Hatak, I. (2019). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2019.1695648
25. Caniels, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2018). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: the role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561-577.
26. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, G. J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41(3), 359–379. <https://doi.org/10.1108/00483481211212986>
27. Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work–Life balance policies and organisational outcomes – a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2019-0003>
28. Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703.
29. Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale. *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
30. Cooper, D., McCausland, W. D., & Theodossiou, I. (2013). Income Inequality and Wellbeing: The Plight of the Poor and the Curse of Permanent Inequality. *Journal of Economic Issues*, 47(4), 939–958. <https://doi.org/10.2753/jei0021-3624470407>
31. Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–38.
32. De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156–175.
33. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
34. Diaz-Carrion, R., Lopez-Ferninandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2017). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social respinsibility and Enviroment Management*, 25, 1143–1153. <http://diu:10.1002/csr.1528>

35. Diaz-Carrion, R., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 1–12. doi: 10.1002/csr.1921
36. Dragomiroiu, R., Hurloiu, I. I., & Mihai, G. (2014). Induction Staff Training. *Procedia Economics and Finance*, 16, 368–373. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00815-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00815-6)
37. Dobbs, M. F. (1996). Managing diversity: Lessons from the private sector. *Personnel Administration*, 25(3), 351–367.
38. Doyle, M. (2000). *Managing careers in organisations. The Future of Career*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
39. Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective Physica -Verlag A Springer Company.
40. Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue, 1861-9916, Hampp, Mering*, 23(3), 221-238. http://dx.doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert
41. Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. Sustainability and Human Resource Management. *Developing sustainable business organizations*. Berlin Heidelberg: Springer.
42. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of human resource management*, 27 (1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
43. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
44. Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strategy Series*, 12 (5). <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>.
45. Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2010). Explaining the Performance of Human Resource Management.
46. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2).
47. Forbes, S., & Fikretoglu, D. (2018). Building Resilience: The Conceptual Basis and Research Evidence for Resilience Training Programs. *Review of General Psychology*, 22(4), 452–468. <https://doi.org/10.1037/gpr0000152>
48. Gardeman, D. (2019). Employers can help stressed-out workers by providing resilience training. [žiūrēta 2022-04-20]. Prieiga per: weforum.org
49. Ghislieri, C., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and Organizational Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations? *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
50. Gillespie, B. M., Chaboyer, W., & Wallis, M. (2007). Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. *Contemporary Nurse*, 25(1-2), 124–135. <https://doi.org/10.5172/conu.2007.25.1-2.124>

51. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
52. Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214–231. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2013-0078>
53. Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
54. Jiang, K. D. P., Lepak, J. H. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55, 1264–1294.
55. Hall, D. T. (1996). *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
56. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
57. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
58. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
59. Huber C., Lund F., & Spielmann N. (2021). *According to a new survey, the COVID-19 crisis has accelerated operational changes and stronger collaboration between directors and management that are key to a board's success*. McKinsey Survey žiūrėta [2022-02-20]. Prieiga: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-boards-have-risen-to-the-covid-19-challenge-and-whats-next>
60. Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
61. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
62. Yip, B., Rowlinson, S., Kvan, T., & Lingard, H. (2005). Job burnout within the hong kong construction industry: a cultural perspective. *International Symposium on Procurement Systems The Impact of Cultural Differences and Systems on Construction Performance*.
63. Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics* 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
64. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis patalpytas ir papildytas leidimas*. Kaunas.
65. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2019-0438>

66. Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, 1–17. doi://10.1186/2157-7771-02-1157872/2414508124848010808610706
67. Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., & Vorley, T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342–1369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759>
68. Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2005). Australian Perspectives on the Organizational Integration of Employee Assistance Services. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 20(3-4), 351–366. https://doi.org/10.1300/j490v20n03_08
69. Kramar R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25:8, 1069-1089. <http://doi/10.1080/09585192.2013.816863>
70. Krause, D. E., Gebert, D., & Kearney, E. (2007). Implementing Process Innovations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 16–25. <https://doi.org/10.1177/1071791907304224>
71. Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120.
72. Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
73. Kuntz, J. C., Naswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 456-462
74. Kuntz, J., Connell, P., & Naswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0208>
75. Lee, H. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42-11, 974-984. doi: 10.1080/01900692.2019.1568459
76. Lewis, S. (1997). “Family Friendly” Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins? *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13–23. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00020>
77. Li, Y., Wang, M., van Jaarsveld, D., Lee, G. K., & Ma, D. (2017). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61(5), 2000–2019.
78. Lin, Y.-C., & Kellough, J. E. (2018). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors’ Perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/0091026018801045>
79. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
80. Luthans, F., Avey J. B., Avolio B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67
81. Locke, J. (1976). *The Correspondence of John Locke*. In PhilPapers. Prieiga per: <https://philpapers.org/rec/LOCTCO-4>

82. Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
83. Mahony, D., Trigg, M., Griffin, R., & Pustay, M. (2001). *International Business*. Pearson: London, UK.
84. Manu, P., Mahamadu, A., Phung, V. M., Nguyen, T. T., Ath, C., Heng, A. Y. T., & Kit, S. C. (2018). Health and safety management practices of contractors in South East Asia: A multi country study of Cambodia, Vietnam, and Malaysia. *Safety Science*, 107, 188-201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2017.07.007>
85. Manzoor F., Wei, L., Banyai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11, 2263. <http://doi:10.3390/su11082263>
86. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–239.
87. Masten, A. S., & Narayan, A. J. (2012). Child development in the context of disaster, war, and terrorism: Pathways of risk and resilience. *Annual Reviews of Psychology*, 63, 227–257.
88. Madera, J. M. (2013). Best practices in diversity management in customer service organizations: An investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124–135.
89. Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
90. Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
91. McCain, K. & Sen, N. (2021). Is there a doctor in the boardroom? 6 health chiefs explain why employee wellbeing matters more than ever. [žiūrēta 2022-04-20]. Prieiga per: weforum.org
92. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
93. Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 382–400.
94. Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77–86. <https://doi.org/10.1348/096317902167658>
95. Naswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367. <http://doi10.1108/JMP-02-2018-0102>
96. Naithani, D. P. (2010). Recession and Work-Life Balance Initiatives.
97. Nega, T. (2020). Assessment of compensation practice in asku & berhane investment group. <http://197.156.93.91/handle/123456789/5979>
98. Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.

99. Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>
100. Kirby, S. (2020). *5 ways COVID-19 has changed workforce management*. [žiūrėta 2021-09-16]. Prieiga per: weforum.org
101. Odunlade, R. O. (2012). *Managing Employee Compensation and Benefits for Job Satisfaction in Libraries and Information Centres in Nigeria*.
102. Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work–life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations* 63(1), 41–62
103. Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27–37.
104. Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa*.
105. Pietrzak, R. H., & Southwick, S. M. (2011). Psychological resilience in OEF–OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates. *Journal of Affective Disorders*, 133(3), 560–568. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2011.04.028>
106. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 2, 34-45
107. Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*.
108. Richard, E. M. (2020). Developing Employee Resilience: The Role of Leader-Facilitated Emotion Management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4) 387–403. doi: [10.1177/1775213524324223223020994499143](https://doi.org/10.1177/1775213524324223223020994499143)
109. Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215–242.
110. Robertson, I., Cooper, C., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: a systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
111. Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1–12. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.002>
112. Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A. & Del Giudice, M. (2020). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Bus Econ*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
113. Seville, E. (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(3), 15–18. <https://doi.org/10.1108/dlo-09-2017-0076>
114. Shaw, J., McLean, K., Taylor, B., & Swartout, K. (2016). Beyond resilience: why we need to look at systems too. *Psychology of Violence*, 6(1), 34-41.
115. Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0325>

116. Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M., & Zionit, S. (2009). Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study. *Management Decision*, 47(6), 950–974. <https://doi.org/10.1108/00251740910966677>
117. Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
118. Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156–2172.
119. Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467–487. <https://doi.org/10.1002/jclp.20593>
120. Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: the case of employee perspective in a CSR-committed organisation, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.03.269
121. Strauss, E., Sherman, E. M. S., & Spreen, O. (2006). A Compendium of Neuropsychological Tests: Administration, Norms, and Commentary.
122. Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
123. Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
124. Teng-Calleja, M., Hechanova M. R. M., Sabile, P.R. & Villasanta A. P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4). doi:10.1108/IJWHM-09-2019-0122
125. Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4–22.
126. Tonkin, K., Malinen, S., Naswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107–124.
127. Tuang, L. T., Rowley, C. & Thao, V. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research* 95, 303–315, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
128. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
129. Ungar, M. (2011). Social Ecologies and Their Contribution to Resilience. *The Social Ecology of Resilience*: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3_2
130. Vanhove A. J., Herian M. N., Perez A. L. U., Harms P. D., & Lester P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 278–307. <http://doi:10.1111/joop.12123>
131. Valackienė. A. (2007). *Socialinis tyrimas*. Technologija.

132. Vinkenburg, C., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592–607.
133. Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 443-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>.
134. Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
135. Zanko, M., & Dawson, P. (2011). Occupational Health and Safety Management in Organizations: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 328–344. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00319.x>
136. Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. (2019). Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training's Perspective. *Sustainability*, 11(2), 380. <https://doi.org/10.3390/su11020380>
137. Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019). How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Human Resource Management*, 58(3), 253–268. <https://doi.org/10.1002/hrm.21950>
138. Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 132–154.
139. Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x>
140. Wilkinson, A., Townsend, K., & Burgess, J. (2013). Reassessing employee involvement and participation: Atrophy, reinvigoration and patch- work in Australian workplaces. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 583–600.
141. Windle, G. (2010). What Is Resilience? A Review and Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(02), 152–169. <https://doi.org/10.1017/s0959259810000420>
142. Whillans, A. (2019). Employers can help stressed-out workers by providing resilience training. [žiūrėta 2022-04-20]. Prieiga per: weforum.org
143. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
144. Wilson, S. M. and Ferch, S. R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organization Development Journal*, 23(4), 45–60.
145. Wood, S. J. and De-Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *Journal of Human Resource Management* 21(10), 1575–1597.

Priedai

1 priedas. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, didinančių darbuotojų atsparumą, tyrimo klausimynas

Gerb. tyrimo dalyviai,

Esu Greta Žurauskė, Kauno Technologijų Universiteto magistro žmonių išteklių vadybos studijų II kurso studentė. Savo magistro baigiamajame darbe atlieku tyrimą apie veiksnius, didinančius darbuotojų gebėjimą greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir stresinių situacijų.

Anketa skirta pildyti tik dirbantiems asmenims.

Anketa yra anoniminė. Gauti duomenys bus apibendrinami ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus.

1. Pagalvokite apie savo elgseną organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius					
Sėkmingai įveikiu didelį ilgai besitęsiantį darbo krūvį					
Kompetentingai sprendžiu krizes darbe					
Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą					
Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir ją nuolat tobulinu					
Efektyviai reaguojau į atsiliepiamus įskaitant ir kritiką					
Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių					
Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos					
Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę					

2. Pagalvokite apie darbuotojų mokymus organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje vykdomos įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje					
Organizacija siūlo mentorystės programas kaip darbuotojų mokymosi dalį					
Organizacija periodiškai organizuoja mokymus visiems darbuotojams, nepaisant jų profesinės kategorijos, lyties, amžiaus ir pan.					
Organizacija finansuoja darbuotojams studijų programas (bakaluro, magistro laipsnius ir kt.)					
Įmonėje organizuojami mokymai, atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus					
Organizacijoje yra nustatomi mokymo lygiai atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus					

Organizacija kiekvienam darbuotojui sudaro individualų mokymosi planą					
---	--	--	--	--	--

3. Pagalvokite apie darbuotojų veiklos vertinimą organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą					
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas yra orientuotas į tobulėjimą ir pažangą darbe					
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai					
Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus					
Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais					

4. Pagalvokite apie atlygio politiką organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje atlygio politika yra skaidri					
Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja darbuotojų pagal lytį, sutarties tipą ir pan.					
Organizacijoje atlygio politika įvertina ir atsižvelgia į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą bei veiklos rezultatus					
Organizacijoje darbuotojų apdovanojimai siejami tiek su individualia, tiek su kolektyvine veikla					
Organizacijoje teikiamos papildomos naudos (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.), siekiant išlaikyti darbuotojus ir juos motyvuojant					

5. Pagalvokite apie karjerą organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose					
Organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo					
Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms					
Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros					

6. Pagalvokite apie darbuotojų įvairovę organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai					
Organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.					
Organizacijoje kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.					

7. Pagalvokite apie darbo saugumą ir sveikatą organizacijoje, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Darbo vietos organizacijoje atitinka darbo saugos reikalavimus					
Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių					
Organizacija aprūpina darbuotojus reikalingomis darbui darbų saugos priemonėmis bei įranga					
Organizacija sudaro geras sąlygas poilsiui					
Organizacija suteikia sveikatinimosi galimybes					
Organizacija sudaro geras darbo sąlygas darbuotojams					

8. Pagalvokite apie savo darbą ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Mano darbo krūvis yra racionalus					
Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais.					
Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms					

9. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
Organizacijoje leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus					
Organizacijoje darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti veiklos patobulinimus					
Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant veiklos standartus, kokybės gerinimą, išmokas ir kt.					

Organizacijoje darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus					
Organizacijoje darbuotojai gauna informaciją apie aktualius įmonei rūpimus klausimus (tikslus, veiklą ir kt.)					
Organizacijoje vadovai palaiko atvirą bendravimą					

10. Jūsų gimimo meta:

- 1925-1942
- 1943-1960
- 1961-1981
- 1982-2000
- 2000 ir vėliau

11. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

12. Kalbant apie pajamas, pažymėkite Jums labiausiai tinkantį variantą:

- Pinigų netrūksta
- Pinigų dažniausiai pakanka
- Pinigų dažnai pritrūksta
- Pinigų trūksta nuolat

13. Pažymėkite sektorių, kuriame dirbate:

- Žemės ūkis
- Gamyba, pramonė
- Statyba
- Prekyba
- Informacinių technologijų
- Finansinė ir draudimo veikla
- Transportas (logistika)
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- Švietimas
- Sveikatos priežiūra
- Viešas valdymas (Mokesčių inspekcija, Sodra, policija, teismai ir t.t.)
- Kitas sektorius

14. Jūsų stažas įmonėje, kurioje dirbate:

- Iki 6 mėn.
- Nuo 6 mėn. iki 1 metų
- Nuo 1 iki 2 metų
- Nuo 2 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų

- Daugiau nei 10 metų

15. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis išsilavinimas
- Pagrindinis išsilavinimas
- Vidurinis išsilavinimas
- Specialusis vidurinis išsilavinimas
- Aukštesnysis išsilavinimas
- Aukštasis koleginiis išsilavinimas
- Aukštasis universitetinis išsilavinimas

16. Jūsų užimamos pareigos įmonėje, kurioje dirbate:

- Vadovaujanti
- Nevadovaujanti

2 priedas. Faktorinė analizė

Skalė	Teiginių kodai	L	i/tt
Darbuotojų atsparumas	DA1	,690	,480
	DA2	,598	,469
	DA3	,758	,679
	DA4	,643	,524
	DA5	,735	,686
	DA6	,675	,725
	DA7	,718	,536
	DA8	,621	,726
	DA9	,670	,457
Darbuotojų mokymai	DM1	,823	,677
	DM2	,789	,622
	DM3	,7,98	,637
	DM4	,649	,421
	DM5	,862	,744
	DM6	,812	,659
	DM7	,800	,639
Darbuotojų veiklos vertinimas	DVV1	,805	,649
	DVV2	,803	,645
	DVV3	,852	,726
	DVV4	,781	,611
	DVV5	,842	,709
Atlygio politika	AP1	,858	,736
	AP2	,801	,642
	AP3	,841	,707
	AP4	,788	,621
	AP5	,637	,406

Skalė	Teiginių kodai	L	i/tt
Karjeros valdymas	KV1	,765	,585
	KV2	,774	,600
	KV3	,868	,753
	KV4	,834	,695
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas	DAGD1	,779	,607
	DAGD2	,842	,709
	DAGD3	,905	,819
Įvairovės valdymas	IV1	,760	,578
	IV2	,835	,698
	IV3	,905	,820
Darbo saugumas ir sveikata	DSS1	,768	,590
	DSS2	,546	,298
	DSS3	,758	,574
	DSS4	,793	,628
	DSS5	,694	,482
	DSS6	,860	,740
Dalyvavimas	DD1	,781	,610
	DD2	,807	,651
	DD3	,836	,700
	DD4	,842	,709
	DD5	,682	,465
	DD6	,761	,579

3 priedas. Darbuotojų atsparumo Kolmogorov'o-Smirnov'o ir Levenes'o testų p reikšmės

Kintamasis/Testas	Kolmogorov'o-Smirnov'o	Levenes'o
	p	
Darbuotojų atsparumas	0,000	0,021

4 priedas. Mano-Vitnio-Vilkoksono testo rezultatai (analizuojant darbuotojų atsparumą pagal užimamos pareigos)

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Užimamos pareigos
Darbuotojų atsparumas	0,069	247,46	Vadovaujančios
		222,20	Nevadovaujančios

5 priedas. Nuosavos vertės ir padėties indeksų koeficientai

Dimensijos	Nuosava vertė	Padėties indeksas
1	8,738	1,000
2	0,079	10,531
3	0,048	13,520
4	0,034	16,108
5	0,028	17,632
6	0,023	19,327
7	0,018	21,998
8	0,017	22,758
9	0,015	23,877

6 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal lytį

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	Lytis
Darbuotojų mokymai (DM)	0,208	239,60	2,77	Vyrai	
		223,29	2,61	Moterys	
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,159	218,61	3,45	Vyrai	
		236,84	3,52	Moterys	
Atlygio politika (AP)	0,359	222,73	3,29	Vyrai	
		234,65	3,46	Moterys	
Karjeros valdymas (KV)	0,260	240,02	3,34	Vyrai	
		225,42	3,21	Moterys	
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,000	257,49	3,74	Vyrai	
		210,17	3,42	Moterys	
Įvairovės valdymas (IV)	0,983	228,68	3,72	Vyrai	
		228,41	3,73	Moterys	
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,000	265,40	3,75	Vyrai	
		207,42	3,47	Moterys	
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,084	241,61	3,74	Vyrai	
		219,32	3,57	Moterys	

p>0,05 vidurkiai lygūs

7 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal gimimo metus

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	Gimimo metai/karta
Darbuotojų mokymai (DM)	0,000	206,24	2,42	1943-1960/Kūdikių bumo	
		219,42	2,57	1961-1981/X	
		255,93	2,86	1982-2000/Y	
		116,50	1,86	2000 ir vėliau/Z	
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,000	211,40	3,36	1943-1960/Kūdikių bumo	
		208,03	3,32	1961-1981/X	
		277,91	3,78	1982-2000/Y	
		73,00	2,40	2000 ir vėliau/Z	
	0,000	147,29	2,85	1943-1960/Kūdikių bumo	
		219,16	3,31	1961-1981/X	

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika
Atlygio politika (AP)		271,21	3,66	1982-2000/Y
		55,38	2,00	2000 ir vėliau/Z
Karjeros valdymas (KV)	0,000	172,71	2,85	1943-1960/Kūdikių bumo
		208,65	3,07	1961-1981/X
		277,49	3,57	1982-2000/Y
		134,13	2,44	2000 ir vėliau/Z
		170,38	3,06	1943-1960/Kūdikių bumo
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,002	212,48	3,43	1961-1981/X
		252,32	3,66	1982-2000/Y
		273,63	3,83	2000 ir vėliau/Z
		186,10	3,43	1943-1960/Kūdikių bumo
Įvairovės valdymas (IV)	0,000	214,53	3,60	1961-1981/X
		261,58	3,91	1982-2000/Y
		146,38	3,25	2000 ir vėliau/Z
		108,71	2,79	1943-1960/Kūdikių bumo
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,000	205,50	3,40	1961-1981/X
		269,23	3,82	1982-2000/Y
		287,63	3,92	2000 ir vėliau/Z
		142,57	3,06	1943-1960/Kūdikių bumo
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,000	218,04	3,56	1961-1981/X
		257,18	3,77	1982-2000/Y
		157,25	3,33	2000 ir vėliau/Z

8 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal pajamų pakankumą

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika
Darbuotojų mokymai (DM)	0,000	243,29	2,76	Pinigų netrūksta
		249,84	2,78	Pinigų dažniausiai pakanka
		172,65	2,29	Pinigų dažnai pritrūksta
		144,50	1,99	Pinigų trūksta nuolat
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,000	232,11	3,52	Pinigų netrūksta
		250,55	3,60	Pinigų dažniausiai pakanka
		198,28	3,23	Pinigų dažnai pritrūksta
		102,62	2,66	Pinigų trūksta nuolat
Atlygio politika (AP)	0,000	266,50	3,61	Pinigų netrūksta
		242,25	3,48	Pinigų dažniausiai pakanka
		173,52	3,00	Pinigų dažnai pritrūksta
		133,46	2,55	Pinigų trūksta nuolat
Karjeros valdymas (KV)	0,001	240,84	3,35	Pinigų netrūksta
		244,39	3,32	Pinigų dažniausiai pakanka
		201,61	3,02	Pinigų dažnai pritrūksta
		123,15	2,42	Pinigų trūksta nuolat
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,878	221,86	3,46	Pinigų netrūksta
		230,62	3,56	Pinigų dažniausiai pakanka
		231,13	3,52	Pinigų dažnai pritrūksta
		208,38	3,08	Pinigų trūksta nuolat
Įvairovės valdymas (IV)	0,000	246,70	3,87	Pinigų netrūksta
		245,47	3,80	Pinigų dažniausiai pakanka
		181,01	3,36	Pinigų dažnai pritrūksta
		125,50	3,03	Pinigų trūksta nuolat
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,558	237,58	3,66	Pinigų netrūksta
		227,74	3,53	Pinigų dažniausiai pakanka
		214,79	3,47	Pinigų dažnai pritrūksta
		257,27	3,67	Pinigų trūksta nuolat
Darbuotojų dalyvavimas	0,003	257,37	3,76	Pinigų netrūksta
		231,46	3,63	Pinigų dažniausiai pakanka
		191,11	3,47	Pinigų dažnai pritrūksta
		185,58	3,27	Pinigų trūksta nuolat

Pajamų pakankumas

9 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal sektorių

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	Sektorius
Darbuotojų mokymai (DM)	0,000	39,00	1,14	Žemės ūkis	
		208,54	2,49	Gamyba, pramonė	
		217,91	2,64	Statyba	
		238,73	2,70	Prekyba	
		229,25	2,74	Informacinių technologijų	
		295,05	3,11	Finansinė ir draudimo veikla	
		267,26	2,90	Transportas (logistika)	
		454,86	4,57	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	
		233,69	2,69	Švietimas	
		216,71	2,61	Sveikatos priežiūra	
		261,86	2,92	Viešas valdymas	
245,61	2,82	Kitas sektorius			
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,000	162,50	3,40	Žemės ūkis	
		223,50	3,40	Gamyba, pramonė	
		139,21	3,00	Statyba	
		228,44	3,33	Prekyba	
		333,15	4,10	Informacinių technologijų	
		392,10	4,30	Finansinė ir draudimo veikla	
		273,98	3,84	Transportas (logistika)	
		454,00	4,60	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	
		207,16	3,39	Švietimas	
		207,03	3,52	Sveikatos priežiūra	
		274,50	3,85	Viešas valdymas	
260,48	3,63	Kitas sektorius			
Atlygio politika (AP)	0,000	135,00	3,00	Žemės ūkis	
		236,44	3,39	Gamyba, pramonė	
		141,52	2,85	Statyba	
		260,67	3,52	Prekyba	
		372,20	4,32	Informacinių technologijų	
		348,20	4,14	Finansinė ir draudimo veikla	
		260,62	3,62	Transportas (logistika)	
		437,86	4,60	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	
		186,90	3,15	Švietimas	
		212,22	3,36	Sveikatos priežiūra	
		267,73	3,73	Viešas valdymas	
230,04	3,38	Kitas sektorius			
Karjeros valdymas (KV)	0,000	135,50	2,75	Žemės ūkis	
		249,18	3,34	Gamyba, pramonė	
		195,74	3,14	Statyba	
		218,11	3,12	Prekyba	
		261,35	3,53	Informacinių technologijų	
		318,75	3,80	Finansinė ir draudimo veikla	
		323,48	3,85	Transportas (logistika)	
		444,36	4,75	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	
		205,75	3,09	Švietimas	
		164,13	2,80	Sveikatos priežiūra	
		204,59	3,07	Viešas valdymas	
224,95	3,20	Kitas sektorius			
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,000	189,00	3,33	Žemės ūkis	
		252,96	3,71	Gamyba, pramonė	
		164,97	3,16	Statyba	
		226,94	3,51	Prekyba	
		411,95	4,77	Informacinių technologijų	
		324,80	4,17	Finansinė ir draudimo veikla	
		185,38	3,06	Transportas (logistika)	
		399,50	4,67	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	
169,23	3,08	Švietimas			

		174,05	3,15	Sveikatos priežiūra			
		236,41	3,61	Viešas valdymas			
		256,19	3,65	Kitas sektorius			
Įvairovės valdymas (IV)	0,000	205,00	3,67	Žemės ūkis			
		241,73	3,81	Gamyba, pramonė			
		156,67	3,23	Statyba			
		180,08	3,26	Prekyba			
		397,10	4,73	Informacinių technologijų			
		350,90	4,43	Finansinė ir draudimo veikla			
		252,60	3,92	Transportas (logistika)			
		435,50	5,00	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos			
		194,95	3,53	Švietimas			
		209,80	3,68	Sveikatos priežiūra			
		162,36	3,45	Viešas valdymas			
		260,85	3,84	Kitas sektorius			
		Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,000	42,00	2,50	Žemės ūkis	
				274,98	3,85	Gamyba, pramonė	
118,98	2,76			Statyba			
223,98	3,47			Prekyba			
296,95	4,03			Informacinių technologijų			
375,75	4,42			Finansinė ir draudimo veikla			
222,12	3,52			Transportas (logistika)			
443,21	4,83			Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos			
132,98	3,05			Švietimas			
169,53	3,30			Sveikatos priežiūra			
288,73	3,92			Viešas valdymas			
247,53	3,65			Kitas sektorius			
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,000			190,00	3,50	Žemės ūkis	
				250,94	3,77	Gamyba, pramonė	
		135,08	3,08	Statyba			
		214,36	3,57	Prekyba			
		358,95	4,40	Informacinių technologijų			
		294,20	3,98	Finansinė ir draudimo veikla			
		339,12	4,21	Transportas (logistika)			
		422,57	4,50	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos			
		204,47	3,42	Švietimas			
		142,55	3,18	Sveikatos priežiūra			
		231,45	3,70	Viešas valdymas			
		220,27	3,58	Kitas sektorius			

10 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal stažą

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	Stažas
Darbuotojų mokymai (DM)	0,000	145,96	2,06	Iki 6 mėn.	
		222,39	2,65	Nuo 6 mėn. iki 1 metų	
		306,32	3,24	Nuo 1 iki 2 metų	
		202,33	2,48	Nuo 2 iki 3 metų	
		232,28	2,67	Nuo 3 iki 5 metų	
		188,63	2,36	Nuo 5 iki 10 metų	
		255,56	2,83	Daugiau nei 10 metų	
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,000	170,13	3,11	Iki 6 mėn.	
		257,23	3,69	Nuo 6 mėn. iki 1 metų	
		278,89	3,80	Nuo 1 iki 2 metų	
		208,22	3,43	Nuo 2 iki 3 metų	
		224,61	3,47	Nuo 3 iki 5 metų	
		168,70	2,97	Nuo 5 iki 10 metų	
		260,13	3,65	Daugiau nei 10 metų	
Atlygio politika (AP)	0,000	155,44	2,81	Iki 6 mėn.	
		274,67	3,71	Nuo 6 mėn. iki 1 metų	
		269,15	3,73	Nuo 1 iki 2 metų	

		208,10	3,37	Nuo 2 iki 3 metų
		221,81	3,29	Nuo 3 iki 5 metų
		203,94	3,18	Nuo 5 iki 10 metų
		249,38	3,52	Daugiau nei 10 metų
Karjeros valdymas (KV)	0,000	179,34	2,85	Iki 6 mėn.
		238,43	3,33	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		304,35	3,81	Nuo 1 iki 2 metų
		240,37	3,42	Nuo 2 iki 3 metų
		227,39	3,25	Nuo 3 iki 5 metų
		154,43	2,63	Nuo 5 iki 10 metų
		244,03	3,33	Daugiau nei 10 metų
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,060	232,53	3,55	Iki 6 mėn.
		234,50	3,51	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		259,48	3,80	Nuo 1 iki 2 metų
		241,35	3,78	Nuo 2 iki 3 metų
		199,01	3,21	Nuo 3 iki 5 metų
		242,52	3,65	Nuo 5 iki 10 metų
		204,81	3,37	Daugiau nei 10 metų
Įvairovės valdymas (IV)	0,029	178,98	3,41	Iki 6 mėn.
		241,41	3,78	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		260,83	3,95	Nuo 1 iki 2 metų
		226,96	3,88	Nuo 2 iki 3 metų
		209,45	3,56	Nuo 3 iki 5 metų
		221,70	3,52	Nuo 5 iki 10 metų
		240,07	3,78	Daugiau nei 10 metų
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,009	238,54	3,66	Iki 6 mėn.
		257,07	3,73	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		252,17	3,77	Nuo 1 iki 2 metų
		245,07	3,70	Nuo 2 iki 3 metų
		203,84	3,38	Nuo 3 iki 5 metų
		174,41	3,20	Nuo 5 iki 10 metų
		225,36	3,54	Daugiau nei 10 metų
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,010	204,50	3,48	Iki 6 mėn.
		217,54	3,55	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		240,85	3,72	Nuo 1 iki 2 metų
		241,33	3,88	Nuo 2 iki 3 metų
		234,00	3,67	Nuo 3 iki 5 metų
		169,08	3,27	Nuo 5 iki 10 metų
		247,18	3,70	Daugiau nei 10 metų

11 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	
Darbuotojų mokymai (DM)	0,094	312,00	3,29	Pradinis išsilavinimas	Išsilavinimas
		225,61	2,60	Pagrindinis išsilavinimas	
		274,35	3,02	Vidurinis išsilavinimas	
		192,27	2,45	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		195,35	2,47	Aukštesnysis išsilavinimas	
		217,37	2,31	Aukštasis koleginiškas išsilavinimas	
		235,42	2,70	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,000	290,75	3,90	Pradinis išsilavinimas	
		227,50	3,40	Pagrindinis išsilavinimas	
		251,52	3,53	Vidurinis išsilavinimas	
		158,57	3,10	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		162,10	3,00	Aukštesnysis išsilavinimas	
		287,05	3,67	Aukštasis koleginiškas išsilavinimas	
		241,15	3,56	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
Atlygio politika (AP)	0,000	365,25	4,20	Pradinis išsilavinimas	
		156,39	2,80	Pagrindinis išsilavinimas	
		264,58	3,57	Vidurinis išsilavinimas	

		143,93	2,78	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		201,35	3,18	Aukštesnysis išsilavinimas	
		174,52	2,72	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		251,73	3,56	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
Karjeros valdymas (KV)	0,000	383,50	4,25	Pradinis išsilavinimas	
		229,11	3,19	Pagrindinis išsilavinimas	
		250,56	3,33	Vidurinis išsilavinimas	
		187,77	2,98	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		136,45	2,53	Aukštesnysis išsilavinimas	
		221,80	2,93	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		246,71	3,37	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
		219,25	3,33	Pradinis išsilavinimas	
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,000	239,50	3,63	Pagrindinis išsilavinimas	
		254,79	3,69	Vidurinis išsilavinimas	
		249,23	3,83	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		162,40	3,03	Aukštesnysis išsilavinimas	
		149,27	2,77	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		239,46	3,60	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
		334,00	4,33	Pradinis išsilavinimas	
Įvairovės valdymas (IV)	0,000	198,78	3,48	Pagrindinis išsilavinimas	
		197,63	3,50	Vidurinis išsilavinimas	
		179,05	3,49	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		170,73	3,28	Aukštesnysis išsilavinimas	
		239,13	3,51	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		245,86	3,83	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
		217,50	3,33	Pradinis išsilavinimas	
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,000	261,94	3,70	Pagrindinis išsilavinimas	
		206,75	3,49	Vidurinis išsilavinimas	
		288,06	3,87	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		180,35	3,27	Aukštesnysis išsilavinimas	
		183,97	3,07	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		234,00	3,61	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	
		343,00	4,25	Pradinis išsilavinimas	
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,000	202,83	3,44	Pagrindinis išsilavinimas	
		250,63	3,80	Vidurinis išsilavinimas	
		231,39	3,75	Specialusis vidurinis išsilavinimas	
		113,16	2,92	Aukštesnysis išsilavinimas	
		276,48	3,72	Aukštasis koleginiis išsilavinimas	
		237,45	3,68	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	

12 priedas. TŽIV praktikų vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinė charakteristika	
Darbuotojų mokymai (DM)	0,000	274,32	2,95	Vadovaujančios	Pareigos
		212,31	2,57	Nevadovaujančios	
Darbuotojų veiklos vertinimas (DVV)	0,027	253,10	3,60	Vadovaujančios	
		222,25	3,45	Nevadovaujančios	
Atlygio politika (AP)	0,000	269,86	3,60	Vadovaujančios	
		216,13	3,33	Nevadovaujančios	
Karjeros valdymas (KV)	0,000	285,76	3,61	Vadovaujančios	
		210,33	3,12	Nevadovaujančios	
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (DAGD)	0,661	221,92	3,46	Vadovaujančios	
		228,06	3,53	Nevadovaujančios	
Įvairovės valdymas (IV)	0,01	255,07	3,86	Vadovaujančios	
		219,12	3,66	Nevadovaujančios	
Darbo saugumas ir sveikata (DSS)	0,031	249,13	3,63	Vadovaujančios	
		219,11	3,53	Nevadovaujančios	
Darbuotojų dalyvavimas (DD)	0,001	261,83	3,79	Vadovaujančios	
		214,59	3,57	Nevadovaujančios	