



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų  
veiklos rezultatams**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Odeta Jančiauskaitė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Rasa Lalienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams**

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Odeta Jančiauskaitė**

Projekto autorė

**Doc.dr.**

**Rasa Lalienė**

Vadovė

**Doc.**

**Živilė Stankevičiūtė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Odeta Jančiauskaitė

## **Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams**

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.

Odeta Jančiauskaitė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Odetą Jančiauskaitę. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rasa Lalienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Žmonių išteklių vadyba, verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: aukšto našumo darbo sistema, darbuotojų veiklos rezultatai, aukšto našumo darbo sistemos praktikos.

Kaunas, 2023. 66 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Aukšto našumo darbo sistemos praktikų vaidmuo per pastaruosius dešimtmečius išaugo kartu su besikeičiančia darbo rinka. Tokį augimą lėmė didėjantis organizacijų dėmesys darbuotojų poreikiams ir noras didinti individualius jų veiklos rodiklius. Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad aukšto našumo darbo sistema atskleidžia darbuotojų gebėjimus, suteikia galimybes jiems tobulėti ir įgyti naujų žinių, didina jų įsitraukimą organizacijoje (Husin, Mansor, Kelana, 2021). Žmogiškųjų išteklių valdymas įgauna vis didesnę rolę organizacijoje, todėl tyrimai turi būti atliekami nuolat ieškant naujų būdų atskleisti darbuotojų efektyvumą ir aukštesnius veiklos rezultatus. Nepaisant plačios tyrimų aprėpties, visgi iki šiol Lietuvos organizacijose trūksta kompleksinių tyrimų, kurie tirtų aukšto našumo darbo sistemos praktikų (toliau ANDS) įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Todėl formuluojamas šis probleminis klausimas: kokia yra aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams?

**Tyrimo objektas** – aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams.

**Darbo tikslas** – nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

### Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo problematiką ir aktualumą;
2. konceptualizuoti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teorinį modelį;
3. pagrįsti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo metodologiją ir parengti metodiką;
4. empiriškai įvertinti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir pateikti rekomendacijas.

**Tyrimo rezultatai ir išvados:** analizuotos aukšto našumo darbo sistemos praktikos: įdarbinimas ir atranka, darbuotojų mokymai, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, darbuotojų dalyvavimas – turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais (užduoties atlikimo veiklos rezultatai, adaptyvios veiklos rezultatai, konteksto veiklos rezultatai). Atliktas kiekybinis tyrimas, kuris nustatė, kad trys ANDS praktikos: įdarbinimas ir atranka, atlygio politika bei darbuotojų veiklos vertinimas daro įtaką darbuotojų individualiems užduoties atlikimo ir adaptyvios

veiklos rezultatams. Šias aukšto našumo darbo sistemos praktikas organizacijos gali diegti ŽIV'e siekiant didinti darbuotojų rezultatyvumą.

Odeta Jančiauskaitė. The Impact of High-Performance Work System Practices on Employee Performance. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Rasa Lalienė. 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: High-Performance Work System practices, employee performance.

Kaunas, 2023. 66 pages.

### Summary

**Relevance of the topic.** The role of High-Performance work system practitioners has grown along with the labor market over the past decades. Such growth was caused mainly by the activities of organizations for the needs of employees and the desire to increase their individual indicators. Scientific literature has found that a high-performance work system reveals the abilities of employees, provides opportunities for them to improve and acquire new knowledge, and increases their assimilation in the organization (Husin, Mansor, Kelana, 2021). Human resource management is gaining an ever-increasing role in the organization, so research must be done in a constant search for new resources to reveal employee efficiency and higher performance results. Despite the wide coverage of research, there is still a lack of comprehensive research in Lithuanian organizations that would investigate the impact of high performance work system practices (hereinafter referred to as HSPs) on the performance results of employees. Therefore, the following problematic question is formulated: What is the impact of high performance work system practices on employee performance?

**The object of the research** – the influence of high performance work system practices on the performance results of employees.

**The aim of the research** – to determine the influence of high performance work system practices on the performance results of employees.

#### Research tasks:

1. reveal the problematic and relevance of the study of the influence of High-Performance Work System practices on the performance results of employees;
2. to conceptualize a theoretical model of the influence of High Performance Work System practices on the performance results of employees;
3. justify the methodology of the study of the impact of High Performance Work System practices on the performance results of employees and prepare the methodology;
4. empirically assess the impact of High-Performance Work System practices on employee performance results and provide recommendations.

**The main results of the research.** Analyzed High-Performance Work System practices: recruitment and selection, employee training, employee performance evaluation, reward policy, employee participation - have a statistically significant relationship with employee performance results (task performance performance results, adaptive performance results, context performance results). A quantitative study was conducted, which found that three HPWS practices: recruitment and selection, reward policy, and employee performance evaluation influence employees' individual task performance and adaptive performance results. These High Performance Work System practices can be implemented by organizations in HRM to increase employee productivity

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas</b> .....	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b> .....	<b>9</b>
<b>Santrumpų ir terminų sąrašas</b> .....	<b>10</b>
<b>Įvadas</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams probleminė analizė</b> .....	<b>14</b>
<b>2. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teoriniai sprendimai</b> .....	<b>20</b>
2.1. Aukšto našumo darbo sistemos konceptualizavimas .....	20
2.2. Aukšto našumo darbo sistemos modeliai .....	24
2.3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikos .....	26
2.4. Darbuotojų veiklos rezultatų genezė .....	29
2.5. Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijos .....	30
2.6. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teorinis modelis .....	33
<b>3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo metodologija</b> .....	<b>36</b>
3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	36
3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas .....	37
3.3. Anketos validumas .....	38
3.4. Tyrimo etika.....	39
<b>4. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo rezultatai</b> .....	<b>40</b>
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	40
4.2. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams aprašomosios analizės rezultatai.....	43
4.3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams koreliacinės ir regresinės analizės rezultatai .....	52
4.4. Tyrimo diskusija ir apribojimai .....	57
<b>Išvados ir rekomendacijos</b> .....	<b>60</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>63</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>67</b>
1 priedas. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams, empirinio tyrimo instrumentas.....	67
2 priedas. Tyrimo anketa .....	69
3 priedas. Darbuotojų veiklos rezultatų vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas .....	75
4 priedas. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams skalių patikimumo ir validumo reikšmės .....	76



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Aukšto našumo darbo sistemos sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės).....	20
<b>2 lentelė.</b> Aukšto našumo darbo sistemos praktikos (sudaryta autorės) .....	23
<b>3 lentelė.</b> Darbuotojų veiklos rezultatų apibrėžimai (sudaryta autorės pagal Jena and Pradhan, 2016) .....	29
<b>4 lentelė.</b> Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijos (sudaryta pagal Salgado, Moscoso, Lado, 2003) .....	31
<b>5 lentelė.</b> Kiekybinio tyrimo instrumento struktūra (sudaryta autorės).....	36
<b>6 lentelė.</b> Skalių validumas ir patikimumas (sudaryta autorės) .....	38
<b>7 lentelė.</b> Darbuotojų įdarbinimo ir atrankų proceso vertinimas (sudaryta autorės).....	44
<b>8 lentelė.</b> Darbuotojų mokymų ir tobulėjimo vertinimas (sudaryta autorės) .....	44
<b>9 lentelė.</b> Atlygio politikos vertinimas (sudaryta autorės).....	45
<b>10 lentelė.</b> Darbuotojų veiklos vertinimas (sudaryta autorės) .....	46
<b>11 lentelė.</b> Darbuotojų dalyvavimo vertinimas (sudaryta autorės) .....	47
<b>12 lentelė.</b> Užduoties atlikimo rezultatų vertinimas (sudaryta autorės) .....	48
<b>13 lentelė.</b> Adaptyvios veiklos rezultatų vertinimas (sudaryta autorės).....	49
<b>14 lentelė.</b> Konteksto veiklos rezultatų vertinimas (sudaryta autorės).....	50
<b>15 lentelė.</b> Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016)..	52
<b>16 lentelė.</b> ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų koreliacijos koeficientai (sudaryta autorės) .....	52
<b>17 lentelė.</b> ANDS praktikų įtakos užduoties atlikimo veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės).....	54
<b>18 lentelė.</b> ANDS praktikų įtakos adaptyvios veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės) .....	55
<b>19 lentelė.</b> ANDS praktikų įtakos konteksto veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės) .....	55
<b>20 lentelė.</b> ANDS praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės) .....	56

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Aukšto našumo darbo sistemos modelis (sudaryta autorės pagal Boxal, 2012).....	25
<b>2 pav.</b> Aukšto našumo darbo sistemos funkcijos (sudaryta autorės pagal Hamlin, Steward (2011) .....	26
<b>3 pav.</b> Darbuotojų veiklos rezultatų grupės (sudaryta autorės pagal Salgado, Moscoso, Lado, 2003) .....	31
<b>4 pav.</b> Darbuotojų veiklos rezultatų rodikliai (sudaryta autorės pagal Pradhan, Jena, 2017).....	32
<b>5 pav.</b> Teorinis aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams modelis (sudaryta autorės).....	34
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus (sudaryta autorės).....	40
<b>7 pav.</b> Respondentų vertinimas bendrai, pinigų trūksta, ar pakanka (sudaryta autorės) .....	41
<b>8 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal sektorius (sudaryta autorės) .....	41
<b>9 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal stažą (sudaryta autorės) .....	42
<b>10 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės) .....	42
<b>11 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (sudaryta autorės).....	43
<b>12 pav.</b> ANDS praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, vidurkiai (sudaryta autorės) .....	47
<b>13 pav.</b> Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijų teiginių vertinimo vidurkiai (sudaryta autorės) ....	51
<b>14 pav.</b> Siūlomo aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams Nr.2 modelis (sudaryta autorės).....	58

## Santrumpų ir terminų sąrašas

### Santrumpos:

Žmogiškieji ištekliai – ŽI;

Žmogiškųjų išteklių valdymas – ŽIV;

Aukšto našumo darbo sistema – ANDS;

Jungtinės Amerikos Valstijos – JAV.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Per pastaruosius 30 metų, tyrėjai skyrė daug dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, kurios kaip sistema prisidėtų prie geresnių darbuotojų veiklos rezultatų (Messersmith and Guthrie, 2010). Ši žmogiškųjų išteklių valdymo sistema apibūdinama terminu „aukšto našumo darbo sistema“ ir yra laikoma pagrindiniu šaltiniu gerinant darbuotojų veiklos rezultatus. Pastebima, kad šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau yra plėtojamas aukšto našumo darbo sistemos diegimas (Boxal, 2012), didelis dėmesys skiriamas individualiems darbuotojų poreikiams identifikuoti (Bal and Lub, 2018). Tokiu būdu siekiama kuo geriau išnaudoti kiekvieno darbuotojo potencialą, sukuriant palankias sąlygas rezultatyviai dirbti ir panaudojant kompetencijas sėkmingai augti.

Šiais laikais tikslingai veiklą vykdančios organizacijos turi didesnę tikimybę sukurti reikšmingą ilgalaikę vertę, o tai gali lemti geresnius finansinius rezultatus, didesnę darbuotojų įsitraukimą ir didesnę klientų pasitikėjimą (Komm, Pollner, Schaninger and Sikka, 2021). Šie autoriai teigia, kad itin didelis dėmesys teikiamas žmogiškųjų išteklių valdymo rolei ir kokią rezultatą ji kuria organizacijoje. Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų. Pagrindinis šiandieninės organizacijos sėkmės veiksnys yra kompetentingas personalas, į kurį reikia tinkamai investuoti, siekiant gauti norimą veiklos rezultatą. Armstrong'ė (2010) pateikia aukšto našumo darbo sistemos koncepciją, akcentuodama, jog didelio našumo darbo sistema tampa įrankiu, vedančiu link našių, tiek individualių darbuotojų, tiek bendrų organizacijos rezultatų (Armstrong, 2010).

ANDS padeda darbuotojams sukurti, vykdyti ir įgyvendinti organizacijos procesus ir geriau dirbti. Pavyzdžiui, tyrime, kuriame buvo analizuojamos 132 JAV gamybos organizacijos, nustatyta, kad aukšto našumo darbo sistemą naudojančių įmonių darbo našumas buvo žymiai didesnis nei jų konkurentų. Pagrindinė išvada buvo ta, kad kai darbuotojai turi galią priimti sprendimus, susijusius su jų ir organizacijos veikla, jie yra produktyvesni (Konrad, 2006.) Dauguma tyrėjų aukšto našumo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir organizacijos veiklai tyrė gamybos sektoriuje (Huselid, 1995; Zacharatos et al., 2005). Tačiau remiantis tuo, kad gamybos tyrimų išvados negalėjo būti prilyginamos paslaugų ir prekybos sektoriams, atsirado poreikis plačiau tirti darbuotojų veiklos pokyčius taikant aukšto našumo sistemos praktikas organizacijoje (Katou et al., 2014). Liao et al., (2009) savo tyrime teigė, kad kuo darbuotojai labiau įsitraukę į organizacijų veiklą, tuo jų efektyvumas ir rezultatai didėja. Kita vertus, teigiama (Cooper et al., 2019; Fu et al., 2017; Meijerink et al., 2018), kad nėra vieno bendro koncepto, kuris galėtų apibrėžti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų rezultatams, todėl šie autoriai tyrė skirtingus konceptus, išskirdami atskirus veiksnius ir nustatė jų poveikį darbuotojų rezultatyvumui. Todėl bet kurios organizacijos vadovams yra aktualu suprasti ir darbuotojams tikslingai iškomunikuoti aukšto našumo darbo sistemos veikimą organizacijoje. Galima teigti, kad ypač šiandieninėje perspektyvoje, šis klausimas tampa aktualus, nes žmogiškųjų išteklių vaidmuo tampa itin svarbus organizacijose, o darbuotojų efektyvus darbas ir asmeniniai rezultatai neabejotinai sėkme ir našumu.

**Tyrimo problematika.** Ankstesni aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų sąsajų tyrimai parodė, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Mihailas and Kloutsiniotis; 2016, Marco Lajara, Saragoza-Sáez and García-Lillo, 2018). Aukšto našumo darbo sistema yra svarbi valdant žmogiškuosius išteklius šiuolaikinėje organizacijoje, siekiant didinti darbuotojų rezultatyvumą (Wood and de Menezes, 2011). Tačiau kitų autorių atliktuose tyrimuose aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka nebuvo nustatyta ir tyrimai

buvo labiau orientuoti į organizacijos valdymą, ignoruojant darbuotojų patirtį ir jų suvokimą apie aukšto našumo darbo sistemą (Boselie, Dietz and Boon, 2005, Zhang, Di Fan and Zhu, 2014). Papildomi aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimai padėtų kaupti žinias apie tai, kaip diegiant šiuolaikinę efektyvią sistemą didėja darbuotojų rezultatyvumas. Taip pat tokių sąsajų supratimas paskatintų darbdavius diegti organizacijoje aukšto našumo darbo sistemą, padedant darbuotojams tinkamai išnaudoti savo turimą potencialą ir gerinti savo asmeninius veiklos pasiekimus. Visa tai prisidėtų prie darbuotojų aukštų darbo rezultatų pasiekimo. Todėl organizacijoms svarbu naudoti efektyvią sistemą, kuri gali skatinti geriausią darbuotojų valdymą ir tobulėjimą bei jų konkurencingumą (Tsai, 2006). Visgi, pasitaiko ir autorių, kurie kritikuoja aukšto našumo darbo sistemos veikimą organizacijoje (Beugelsdijk, 2008; Michaelis et al., 2010; Michaelis et al., 2014). Nepaisant daugybės tyrimų, tiriančių didelio efektyvumo darbo sistemų vaidmenį gerinant organizacijos veiklą ir darbuotojų rezultatus, nėra vieno bendro sutarimo, kuris pagrįstų ANDS praktikų sąsają su asmeniniais darbuotojų veiklos rezultatais. Taip pat, mokslinėje literatūroje trūksta kompleksinių empirinių tyrimų aukšto našumo darbo sistemos praktikų poveikio darbuotojų veiklos rezultatams tematika. **Todėl mokslinio tyrimo problema formuluojama klausimu: kokia yra aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams?**

**Tyrimo objektas** – aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams.

**Darbo tikslas** – nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atskleisti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo problematiką ir aktualumą;
2. konceptualizuoti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teorinį modelį;
3. pagrįsti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo metodologiją ir parengti metodiką;
4. empiriškai įvertinti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir pateikti rekomendacijas.

**Tyrimo metodai** – tikslui įgyvendinti atlikta mokslinės literatūros analizė, pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą (anketinė apklausa), statistiniai duomenų apdorojimo metodai (koreliacinė ir regresinė analizė).

**Tyrimo struktūra:** Pirmame skyriuje atskleidžiama aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams, problemos analizė. Antrame skyriuje pateikiami teoriniai sprendimai, apimantys aukšto našumo darbo sistemos sampratą, jos dedamąsias. Pateikiama ANDS praktikų. Taip pat, identifikuota darbuotojų veiklos rezultatams įtakos turintys veiksniai ir sudaromas aukšto našumo darbo sistemos įtakos darbuotojų veiklos rezultatams, teorinis modelis. Trečiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija, iliustruotas tyrimo instrumentas, aprašoma imtis ir tyrimo organizavimas bei tyrimo etika. Ketvirtame skyriuje pateikiami aukšto našumo darbo sistemos įtakos darbuotojų veiklos

rezultatams tyrimo rezultatai. Projekto pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Taip pat pateikiami literatūros šaltiniai ir priedai.

## 1. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams probleminė analizė

Organizacijos veiklos efektyvumas, atliekamų funkcijų kokybė priklauso nuo darbuotojų, jų kompetencijų, patirties, gebėjimų, pasirengimo atlikti naujas užduotis, tai ypač svarbu organizacijai susidūrus su naujais laikmečio iššūkiais. Šiai dienai organizacijos yra atsakingos už tai, kad suteiktų darbuotojams galimybes specializuotis pagal jų turimas kompetencijas, gerintų įgūdžius ir gebėjimus (Fu, Flood, Bosak, Morris and O'Regan, 2015), o darbuotojai nukreiptų savo gebėjimus ir individualiais rezultatais idėjas paverstų pelningomis naujovėmis (Ahmed, Ayub, Klimoski, 2018). Mokslinėje literatūroje pateikiama, kad aukšto našumo darbo sistema žmonių išteklių valdyme leidžia dirbti efektyviau, produktyviau ir įgyti konkurencinį pranašumą (Zhang, Akhtar, Bal, Talat, 2018). Pritardami šiai minčiai, Covey'is, Conant'as (2016) ir Brown'as (2015) teigia, kad organizacijos sėkmingas veikimas ir stabilumas neatsiejamas nuo darbuotojų veiklos rezultatų, todėl norėdami išlaikyti aukštą našumą organizacijoje svarbu analizuoti dirbančių asmenų veiksmus ir požiūrį į darbą. Do'is (2015) teigia, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos sukuria versle aplinką, kurioje darbuotojai įsitraukia į organizacijos veiklą, įgauna daugiau atsakomybių bei įgalina savo turimas kompetencijas kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Vienas pagrindinių aukšto našumo darbo sistemos privalumų yra darbuotojų produktyvumo ir veiklos rezultatyvumo padidėjimas, todėl didelis mokslinis ir praktinis dėmesys skiriamas aukšto efektyvumo veiklos rezultatams ir reagavimui į pokyčius, tačiau su laiku viskas keičiasi ir reikalingi nauji tyrimai ir perspektyvos.

Aukšto našumo darbo sistema yra gana naujas žmonių išteklių valdymo elementas, pradėtas taikyti apie 1995 – uosius Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau JAV). Tuometiniu laikotarpiu didelis dėmesys buvo skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų plėtrai, tad buvo reikalingas modelis, kuris sujungtų jas į vieną sistemą. Cappelli'is ir Neumark'as (2011) šio termino atsiradimą sieja su JAV viešai pasirodžiusia ataskaita, kurioje buvo traktuojama : aukšti įgūdžiai arba žemas atlyginimas. Tai reiškė, kad tuometiniai valstybės darbo organizavimo modeliai buvo silpni, darbuotojų gebėjimai riboti, atlyginimo politika neskaidri, dalyvavimas procesuose su vadovais buvo neįmanomas (Boxall, 2012). Taigi, tuometiniame laikotarpyje mokslininkai daugiausiai dėmesio skyrė ekonominiams rezultatams (Edwards, Wright, 2001; Paauwe, 2004; Boxall, 2012; Purcell, 2011). Apperbaum'as (2000) sukėlė diskusiją, kad ekonominiai rezultatai apima trumpalaikius arba ilgalaikius finansinius rezultatus, o organizaciniai įtraukia ir darbuotojų interesus, todėl pačioje pradžioje manyta, kad aukšto našumo darbo sistemos poveikis priklauso nuo darbuotojų teigiamų atsakymų bei pritarimo, tačiau kita dalis autorių teigė atvirkščiai ir nustatė, kad aukšto našumo darbo sistemai nereikalinga pritarimo sąlyga (Godar, 2004; Whiteet et al., 2003). Galima teigti, kad ANDS atskleidžia kaip įmonė turi pasiruošti pritraukti darbuotojus ir išlaikyti juos dirbti įmonėje.

Pastaruosius du dešimtmečius aukšto našumo darbo sistema buvo laikoma nauju ir inovatyviu požiūriu žmogiškųjų išteklių valdymui (Sun, Mamman, 2022). Pačioje pradžioje, apie 1997 – uosius mokslininkai sutelkė dėmesį ir ieškojo ANDS sąsajų su kitomis organizacinėmis sistemomis (Huselid, Becker, 1997), tačiau buvo ištirta, kad tai sistema, turinti labai stiprų poveikį rezultatyvumui ir našumo augimui. Kiti autoriai savo tyrimuose konkrečiai įvardijo, kad aukšto našumo darbo sistema turi poveikį: 1) darbuotojų lojalumui ir įsipareigojimui, 2) darbuotojų atsparumui, 3) darbuotojų produktyvumui (Bartram et al., 2014; Chang). Taip pat šiai minčiai pritarė ir kiti autoriai, atskleisdami, kad aukšto našumo darbo sistema gali prisidėti prie veiklos rezultatų gerinimo, tačiau

pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų tobulėjimui ir jų įgūdžių gerinimui (Gittell, Seidner, Wimbush, 2010).

Teoriniame lygmenyje, aukšto našumo darbo sistema skirta padidinti darbuotojų produktyvumą, gerinti darbo rezultatus, suteikti lankstumą ir suteikti daugiau atsakomybių organizacijos viduje (Ogbonnaya and Valizade, 2018). Arubayi'as (2023) ANDS'ą įvardija kaip darbuotojų valdymo metodą, kuris apima: darbuotojų mokymus, veiklos vertinimą, didelį atlygį, grįstą aukštais rezultatais. Autorius savo tyrime nustatė, kad aukšto našumo darbo sistema tampa efektyvi visame pasaulyje, o pasitelkiant praktikas ŽIV'e darbuotojų rezultatai tapo aukštesni.

Mokslinėje literatūroje aukšto našumo darbo sistemos poveikio tyrimai apima tiek organizacinio, tiek individualaus lygio studijas. Organizaciniu lygmeniu mokslininkai patikrino priežastinį ryšį tarp aukšto našumo darbo sistemos ir įmonės veiklos rezultatų (Becker and Huselid, 2006; Fu et al., 2015; Shahriari et al., 2017; Zhang et al., 2018; Shin and Konrad, 2017; Saadiah et al., 2021). Autoriai pažymi, kad organizacijos yra atsakingos už naujų galimybių suteikimą savo darbuotojams įgauti naujų žinių, pagerinti įgūdžius ir gebėjimus (Fu, Flood, Bosak, Morris and O'Regan, 2015). Firkhan'as et al., 2021 ir Ishak'as pažymi, kad vienas iš būdų organizacijai tapti inovatyvesne – skatinti savo darbuotojus būti novatoriškiems. Tai reiškia, kad organizacijose turi veikti aukšto našumo darbo sistema, kuri skatina augimą, didina darbuotojų konkurencingumą ir keičia įmonės valdymo specifiką ( Tsai, 2006; Norazmi et al., 2019; Norazmi, 2020; Zaid et al., 2020; Fauziyana et al., 2021; Zaid et al., 2021).

Dar vienas sudėtingas periodas visame pasaulyje buvo COVID-19 pandemija, kuri padidino nežinomą organizacijose iki šių dienų (Adikaram, 2021). Moksliniame lygmenyje reikalingi nauji tyrimai ir perspektyvos, kurie paaiškintų kaip ANDS paveikia darbuotojų rezultatus, todėl Afonso'as, Domínguez'ė ir Núñez'ė (2023) atskleidė, kad aukšto našumo darbo sistema gali paveikti darbuotojo pasitenkinimą darbu ir turėti įtakos darbuotojo sveikatai, pavyzdžiui, kaip yra reaguojama į jį, kiek pandemijos metu buvo skiriama dėmesio streso valdymui ir susiklosčiusiems pokyčiams. Autoriai pasirinko tyrimui atlikti turizmo sektorių ir teigė, kad norint išlaikyti talentus organizacijoje – pasitenkinimas darbu yra esminis veiksnys (Afonso, Domínguez, Núñez, 2023; Stamolampros et al., 2019). Tyrime buvo tirtas ANDS poveikis darbuotojo pasitenkinimui ir pateikiami veiksniai mažinant perdegimą COVID-19 pandemijos metu. Taigi, moksliniame lygmenyje yra dvi kryptys analizuojant sąsajas tarp ANDS ir pasitenkinimo darbu:

Pirmoji kryptis – apibusės vertės arba naudos kūrimas. Manoma, kad aukšto našumo darbo sistema atneša naudą tiek organizacijos lygmeniu, tiek individualiu. Pavyzdžiui, įtraukiant darbuotojus į vidinius procesus ir verslo strategiją, jie jaučiasi vertinami ir atiduoda gražą gerindami savo veiklos rezultatus (Kloutsiniot, Mihail, 2020). Kiti autoriai teigia, kad darbuotojai aukšto našumo darbo sistemą supranta kaip darbdavių rūpestį ir jų kvalifikacijos kėlimą, kuris didina jų efektyvumą ir pasitenkimą darbu (Cropanzano and Mitchell, 2005).

Antroji kryptis prieštaringa – organizacijos vertės kūrimas darbuotojų sąskaita. Autoriai pažymi, kad darbuotojas, kuris intensyviai dirbs, prisiims daugiau krūvio ir efektyviai atliks užduotis sukurs aukštą rezultatą, tačiau praras gerovės darbe jausmą (Kloutsiniot et al., 2021; Ogbonnaya and Messersmith, 2019). Atlikus tyrimą, buvo pažymėta, kad pandemija paskatino reformą žmogiškųjų išteklių valdyme ir sukėlė poreikį pertvarkoms, nes darbuotojai turėjo pasiekti aukštus rezultatus pasikeitusioje aplinkoje ir kitomis aplinkybėmis (Zhiqiang et al., 2021). Apibendrinant, galima teigti,



kad esant pokyčių poreikiui ŽIV'e aukšto našumo darbo sistemos praktikų panaudojimas efektyvumui gerinti, mokymai (Agarwal, 2021), darbo vietų perskirstymas, veiklos vertinimas (Ngoc et al., 2021), atlygio politikos pakeitimai, vertinimas kaip galimybė tobulėti ir našumo išlaikymas per didelius darbo krūvio laikotarpius (Kuntz et al., 2017).

Kita vertus, mokslinėje literatūroje pastebima, kad ANDS taikymas didesnę vertę turi didelėms įmonėms (Wu, 2015). Autoriai savo tyrimuose teigia, kad taip yra dėl to, kad mažoms ir vidutinėms įmonėms trūksta išteklių ir yra sunkiau gauti greitus ir naudą atnešančius rezultatus (Patel, Conklin, 2012; Wu, 2015).

Analizuojant aukšto našumo darbo sistemos poveikį ir vertę, buvo atliktas tyrimas Malaizijoje įtraukiant mažas ir vidutines įmones (Husin, Mansur and Kelana, 2021). Šis tyrimas nustatė pagrindinius aukšto našumo darbo sistemos sėkmės veiksnius, didinančius darbuotojų produktyvumą Malaizijos gamybos įmonėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ANDS praktikos padidina organizacijos našumą.

Vis dėl to, galima pastebėti mokslininkų siūlomuose apibrėžimuose pasikartojančias aukšto našumo darbo sistemos charakteristikas: pasitenkinimas darbu, paslaugų kokybės didinimas, pilietiškas elgesys organizacijoje bei dalijimasis informacija (Sun et al., 2007; Cheng and Wang 2011). Vėliau mokslinėje literatūroje atsirado nauja charakteristika – pasitikėjimas ir galimybė augti (Alfes et al., 2012). Autoriai atskleidžia, kad darbuotojo, kuris jaučiasi įvertintas dėl atlikto darbo, gauna iš vadovo dėmesio ir gali kalbėtis atvirai, rezultatyvumas yra ženkliai aukštesnis (Datta et al., 2005).

Kita vertus, mokslinėje literatūroje vyrauja ir prieštaringų nuomonių, ANDS įvardijama kaip „juodoji dėžė“ (angl. black box) (Messersmith et al., 2011). Nors autoriai savo tyrime pažymi, kad ANDS didina darbuotojų produktyvumą, tačiau pateikia kitą problemą – darbuotojų elgsenos pasikeitimus ir perdegimą (Jiang and Messersmith, 2018; Peccei and van de Voorde, 2019; Raineri, 2017). Kiti autoriai atskleidė, kad aukšto našumo darbo sistema gali turėti ir neigiamų pasekmių kaip didėjantis pravaikštų skaičius, didelis krūvis (Flores, Posthuma, and Champion, 2016).

Agarwal'is (2021) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema skatina našumą, tačiau darbuotojai gauna tikslus terminus užduočių atlikimui, gali padidėti darbo krūvis, įgaunamos didesnės atsakomybės, taip pat darbuotojai gauna skirtingą atlygį paga jų pasiektus rezultatus, todėl konkurencija gali kilti ir organizacijos viduje.

Prieštaringą nuomonę komentuodamas autorius Huy'is (2022) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema yra naudinga darbuotojams, o ANDS turi poveikį individualiems darbuotojų rezultatams, tik jų tarpusavio ryšys yra gana abejotinas. Tai reiškia, kad tyrimai pripažįsta nekritišką ANDS vertinimą, tačiau tyrimų šia tema trūksta. Autorius savo tyrime siekia pateikti papildomų empirinių įrodymų apie ANDS poveikį individualiems rezultatams.

Ne visos ANDS praktikos gali turėti neigiamą poveikį, todėl kai kuriuose tyrimuose, patvirtinančiuose neigiamą aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką organizacijai ir darbuotojams, ne visos praktikos turėjo reikšmingą poveikį tyrimo rezultatams, todėl manoma, kad išvados buvo apibendrintos (Rubel, Kee and Rimi, 2020). Taigi, ar aukšto našumo darbo sistemos praktikos gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų rezultatų priklauso nuo tinkamo jų valdymo organizacijose.

Atkreipiamas dėmesys, kad didžioji dalis mokslininkų pažymi, kad aukšto našumo poveikis yra gerai matomas ekonomikos sektoriuose (Fu et al., 2017; Meijerink et al., 2018; Cooper et al., 2019), o kituose sektoriuose, tokiuose kaip turizmo, tyrimų atlikta mažiau, todėl negalima teigti, kad ANDS turi tik teigiamą vertę organizacijų veikimui ir efektyvumui. Apibendrinant, galima teigti, kad šiandieninė organizacija turi būti stipri, lanksti darbuotojui, gebėti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir didinti darbuotojų įsitraukimą į įmonės valdymą.

Laikantis nuomonės, kad darbuotojai yra sėkmės veiksnys organizacijos veikime, svarbu suprasti, kaip gerinant sąlygas darbuotojams gauti naudos ir organizacijai. Vienas iš veiksnių – didinti darbuotojų rezultatyvumą. Didžioji dalis mokslininkų pabrėžia, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro poveikį darbuotojų ir organizacijos veiklos rezultatams. Įdarbinimo procesai, profesinio augimo galimybės, mokymai, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, todėl ANDS veikimas gali įgalinti aukštą našumą ir formuoti geresnius rezultatus organizacijoje (Evans and Davis, 2005; Foley, Ngo and Noi, 2012). Šią mintį papildo ir Babic'as, Stinglhamber'as ir Hansez'as (2019), savo tyrime nurodydami, kad ANDS skatina darbuotojus suprasti daugiau, efektyviau dirbti darbo metu ir skirti poilsio bei laiko savo asmeniniam gyvenimui. Tyrime dalyvavo 170 Belgijos įmonės darbuotojų, o rezultatai atskleidė, kad organizacijoje buvo taikoma ANDS praktikos, todėl darbuotojai jautėsi labiau įsitraukę į darbą, patyrė mažiau streso. Kita vertus, diskutuojant apie darbo - asmeninio gyvenimo balansą, moksliniame lygmenyje teigiama, kad aukšto našumo darbo sistema daro teigiamą poveikį ir sudaro palankias sąlygas darbuotojui, pavyzdžiui, 1) lankstus darbo laikas, 2) mokymai pagal turimas kompetencijas, 3) galimos karjeros pertraukos (Wang, Verma, 2012).

Atkreiptinas dėmesys, kad vis daugiau tyrimų, kurių rezultatai akcentuoja ANDS vertę organizacijai: padidėję organizacijos finansiniai rodikliai, išaugęs konkurencinis pranašumas, darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, padidėjęs darbuotojų produktyvumas, padidėjęs našumas.

Kitas autorius pažymi, kad aukšto našumo darbo sistemos išskirtinumas yra atrankos proceso palengvinimas, nustatant išsamias darbuotojų mokymo programas ir rezultatais grįstą veiklos vertinimą (Aryee et al., 2012).

Panašios nuomonės yra ir Dayaratgna (2019), teigdamas, kad kiekviena praktika veikia rezultatus ir jų atlikimą per savo prizmę. Aukšto našumo darbo sistema veikia atskirų darbuotojų įgūdžius ir žinias, skatina darbuotojus dėti pastangas ir išreikštis savo talentus darbo vietoje.

Taigi, ANDS praktikos skatina darbuotojų dalyvavimą ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą dirbti dėl organizacijos tikslų. Galima manyti, kad formuojasi arba keičiasi organizacijos vertybės, nes darbuotojams tampa svarbus organizacijos augimas, jie jaučia galią priimti sprendimus ir gerina veiklos rezultatus, akcentuoja iššūkius, ieško sprendimo būdų iššūkiams spręsti. Atkreiptinas dėmesys, kad nebelieka darbdavio kontrolės darbuotojui, akcentuojamas tobulumo siekimas ir norima, kad darbuotojai būtų aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos, nuolatos mokytusi ir augtų profesinėje srityje. Giannikis'as and Nikandrou'as (2013) nurodo, kad įmonės, įgyvendinančios ANDS praktikas, linkusios investuoti į savo darbuotojus, vertina ir skatina darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus bei suteikia galimybes jų asmeninių rezultatų augimui. Šiam teiginiui pritaria ir kiti mokslininkai Armstrong'as et al. (2010), kurie pažymi, kad aukšto našumo darbo sistema atspindi ŽI valdymo praktikų įvairovės svarbą šiuolaikinėje organizacijoje, kaip įrankį, vedantį link našių tiek darbuotojų, tiek organizacijos rezultatų.

Aukšto našumo darbo sistema turi teigiamą ryšį darbuotojų veiklai, tačiau yra nedaug tyrimų apie ANDS visų praktikų taikymą organizacijoje ir jų įtaką darbuotojų rezultatyvumui. Ko gero, taip yra, nes aukšto našumo sistemos sklaida vis dar išlieka ribota (Arthur et al., 2016, Shin and Konrad, 2017). Nors ANDS sukūrimo rezultatai ilgalaikiai, tačiau sistemos dedamųjų užtikrinimas gali būti brangus. Pavyzdžiui, organizuoti efektyvius mokymus, vykdyti kompetentingas atrankas ir įdarbinimus, investuoti į žmogiškuosius išteklius (Shin ir Konrad, 2017). Simmons'ė (2011) teigimu, darbuotojai turi turėti geresnių įgūdžių, daugiau motyvacijos ir daugiau galimybių tobulėti, kai šios aukštos kokybės žmogiškųjų išteklių praktikos yra suderintos ir veikia harmonijoje.

Autoriai pabrėžia, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos pasižymi keliomis charakteristikomis: įgalinimas, lygybė, skaidrumas, atsakomybė, profesionalumas, motyvacija (Combs, Liu, Hall and Ketchen, 2006). Datta'as (2005), teoriniame lygmenyje, remiantis moksline literatūra, pateikė penkias ANDS praktikų grupes: 1) darbuotojų dalyvavimas, 2) įdarbinimas, 3) aukštais rezultatais grįsta atlygio politika, 4) mokymai, 5) darbuotojų veiklos vertinimas. Pasak autorių, galima pateikti keletą konkrečių pavyzdžių, ką ir kaip organizacijos turėtų daryti, taikant ANDS principus, pvz.:

1) įdarbinimo ir atrankų procese organizacijos turi tiksliai nustatyti svarbiausius savo darbuotojų įgūdžius ir savybes. Aukšto našumo darbo sistema akcentuoja, kad darbo produktyvumo lygis priklauso nuo to, kaip bus atrenkami darbuotojai. Pagal sistemos dedamąsias siekiant aukšto našumo organizacijoje, darbuotojai turi būti įdarbinti pagal aiškius darbo reikalavimus, pagal tikslias kompetencijas, o ne pagal tai, kad kandidatas yra gabus kitoje srityje. Šiam praktikos pavyzdžiui būdinga profesionalumo charakteristika;

2) ANDS skatina kurti pasitikėjimo pagrindu veikiančias partnerystes su darbuotojais, kurie ugdo įsipareigojimus ir skatina įsitraukimą bei dalyvavimą, kuris yra labai svarbu siekiant sėkmės šiuolaikinėje organizacijoje. Organizuojant susirinkimus turėtų būti atsižvelgta į darbuotojų pageidavimus – šiam praktikos pavyzdžiui būdinga įgalinimo charakteristika;

3) taikant darbuotojų veiklos vertinimą praktiką, akcentuojamas objektyvus vertinimas, tačiau grįstas kuo aukštesniu tikslų pasiekimo rezultatu. ANDS skatina turėti kompetetingus darbuotojus, todėl jų veiklos vertinimas lyginamas pagal jų turimus įgūdžius ir pasiektus kuo aukštesnius rezultatus. Šiam praktikos pavyzdžiui būdinga objektyvumo charakteristika;

4) taikant ŽI valdymo praktiką mokymai ir tobulinimasis, žmogiškų išteklių valdymo rolė ANDS'ė reikštų, kad organizacija aiškiai nustato mokymo tipą, kurio labiausiai reikia norint pasiekti organizacijos tikslus, tuomet daug investuoja į žmogiškuosius išteklius, kad padėtų darbuotojams optimizuoti savo gebėjimus siekiant aukštų rezultatų. Tyrimų duomenys rodo, kad darbuotojų įtraukimas, į su darbu susijusį komandos mokymą, padidina jų atsakomybę, įsipareigojimą ir gebėjimą prisidėti prie svarbiausių organizacijos tikslų įgyvendinimo;

5) aukštais rezultatais grįsta atlygio politika turi būti skaidri – šiam praktikos pavyzdžiui būdinga skaidrumo charakteristika.

Remiantis Ilkhanizadeh'ės (2022) teigimu, organizacija turi pasirinkti ir sukurti tinkamą žmogiškųjų išteklių praktiką, kuri galėtų padėti sėkmingai pasiekti tinkamus rezultatus tiek individualiame tiek organizaciniame lygmenyje. Autorė atskleidžia, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos tampa efektyvia priemone didinti našumą ir rezultatyvumą (Ilkhanizadeh, 2022).

Apibendrinant išanalizuotus mokslininkų tyrimus aukšto našumo darbo sistemos praktikų tematika, formuojamas svarbus aspektas – ANDS praktikos, didinančios darbuotojų rezultatyvumą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad aukšto našumo darbo sistema atskleidžia darbuotojų gebėjimus, suteikia galimybes jiems tobulėti ir įgyti naujų žinių, didina jų įsitraukimą organizacijoje (Husin, Mansor, Kelana, 2021). Išanalizuotuose tyrimuose nėra aiškaus įvardijimo, kad darbuotojų veiklos rezultatai priklauso nuo ANDS. Visgi, galima teigti, kad plačiau išanalizuota ANDS tematika organizaciniame lygmenyje, o individualiame tyrimų trūksta. Galima teigti, kad besikeičiantis pasaulis į verslą atneša vis daugiau inovatyvių naujovių, o žmogiškųjų išteklių valdymas įgauna vis didesnę rolę organizacijoje, todėl tyrimai turi būti atliekami nuolat ieškant naujų būdų atskleisti darbuotojų efektyvumą ir aukštesnius veiklos rezultatus. Nepaisant plačios tyrimų aprėpties, visgi iki šiol Lietuvos organizacijose nepakankamai ištirta ANDS praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams. Tad iš to kyla šio magistro baigiamojo projekto probleminis klausimas – kokia yra aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams?

## 2. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teoriniai sprendimai

Siekiant išanalizuoti aukšto našumo darbo sistemos praktikas, pirmiausia nagrinėjama aukšto našumo darbo sistemos samprata. Analizė pradedama aukšto našumo darbo sistemos sąvokos apibrėžimo, ją apimančių praktikų ir sudarančių modelių. Toliau analizuojami darbuotojų veiklos rezultatai - kas tai yra ir kaip veikia sąsajos su aukšto našumo darbo sistemos praktikomis.

### 2.1. Aukšto našumo darbo sistemos konceptualizavimas

Pirmiausia svarbu išsiaiškinti aukšto našumo darbo sistemos sampratą. Aukšto našumo darbo sistemos sąvoka pradėta analizuoti Jungtinės Amerikos Valstijose (JAV), kuomet stipriai pasireiškė šalies gamybos kokurencingumo mažėjimas. Dar 1990-aisiais metais viešame pranešime buvo ištransliuota, kad spartaus konkurencingumo sumažėjimo priežastis per mažas atlygis turint aukštą kompetenciją (American Workforce Skills Commission, 1990). Nors tyrimų apie aukšto našumo darbo sistemą (angl. *High performance work system*) vis daugėjo, tačiau iki šios dienos tarp mokslininkų nėra sutartos vieningos sąvokos. Vienas pirmųjų, autorius Huselid' as (1995) aukšto našumo darbo sistemą konceptualizuoja kaip visapusiškas darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procedūras, motyvuojantį atlygį, darbo rodiklių valdymo sistemą, įvairiapusį darbuotojų įtraukimą ir mokymą, gerinantį įmonės esamų ir potencialių darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Autorius teigia, kad ANDS gali pagerinti aukščiausio lygio darbuotojų išlaikomumo rodiklius, tuo pat metu paskatinti prastus darbo rodiklius demonstruojančius darbuotojus palikti kompaniją (Huselid, 1995).

Kitas autorius Bauer' is (2005), teigia, kad aukšto našumo darbo sistema, skirta įmonėms pasiekti didesnę lankstumą, aukštesnę produktų kokybę ir didesnę našumą, išlaikant konkurencingumą, skatinant darbuotojus dirbti tikslingai naudojant savo įgūdžius. Moksliniuose straipsniuose analizuotos aukšto našumo darbo sistemos sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Aukšto našumo darbo sistemos sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autoriai	Aukšto našumo darbo sistemos apibrėžimas
Huselid, 1995	Aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip visapusiška darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procedūra, kurią sudaro motyvuojantis atlygis, darbo rodiklių valdymo sistema, įvairiapusis darbuotojų įtraukimas ir mokymai, gerinantys įmonės esamų ir potencialių darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus.
Eisenberger ir kt., 1997	Aukšto našumo darbo sistemą apibrėžia kaip sistemą, galinčią padidinti organizacinį darbą, veiksmingumą sukuriant sąlygas, kuriose darbuotojai aktyviai įsitrauktų į organizacijos veiklą, norint pasiekti asmeninius tikslus.
Way, 2002	Aukšto našumo darbo sistema tai, skirtingų, bet tarpusavyje susijusių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rinkinys, kuris kartu atrenka, ugdo, išlaiko ir motyvuoja darbo jėgą, turinčią aukštesnius gebėjimus ir taikančius šiuos gebėjimus savo veikloje.
G. W. Bohlander ir S. Snell, 2004	Aukšto našumo darbo sistema apibūdinama kaip specifinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, sudaranti darbo struktūros, procesų, kurie maksimizuoja darbuotojų žinių, gebėjimų, įsipareigojimų ir darbo lankstumo, rinkinį.
Zacharatos ir kt., 2005	Aukšto našumo darbo sistema apima išsamų mokymą, dalijimąsi informacija ir dalyvavimą organizacijos sprendimų priėmime.

Autoriai	Aukšto našumo darbo sistemos apibrėžimas
Datta, 2005	Aukšto našumo darbo sistema parodo, kaip darbuotojai įtraukiami į procesus darbe.
Bauer, 2005	Aukšto našumo darbo sistema – tai neabejotinai svarbiausias teigiamas šaltinis, norint dirbti lanksčioje, kuriančioje aukštą produktų kokybę ir didesnį našumą darbo vietoje, išlaikant konkurencingumą, skatinant darbuotojus dirbti tikslingai naudojant savo įgūdžius.
Parsons ir Necochea, 2007	Aukšto našumo darbo sistema - sistema, maksimaliai suderinanti socialines ir technologijų sistemas.
Marchington ir Wilkinson, 2008	Aukšto našumo darbo sistema konceptualizuojama kaip, žmogiškųjų išteklių valdymo elementas, galintis pagerinti darbuotojų požiūrį, elgesį, sumažinti pravaikštų ir darbo kaitos lygį bei padidinti našumo lygį ir kokybę organizacijoje.
Katou, 2008	Aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per šiuolaikinį požiūrį į produktyvias įmones ir apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo forma, kuri pagerina įmonės veiklos rezultatus.
Subramony, 2009	Aukšto našumo darbo sistema tai, įvairios viena kitą papildančios praktikos, paprastai laikomos pranašesnėmis už individualias praktikas, tiesiogiai darančios įtaką įmonės veiklai.
Boxall ir Purcell, 2011	Aukšto našumo darbo sistema apibūdinama kaip sistema, kuri tam tikru būdu lemia geresnį organizacijos našumą. ANDS pasireiškia per veiklos rezultatus, darbo praktiką ir sisteminį poveikį.
Soens ir kt., 2011	Aukšto našumo darbo sistema - nuoseklus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos rinkinys, įskaitant atrankinį įdarbinimą, paaukštinimą iš vidaus, plačius mokymus, veiklos vertinimą, darbuotojų dalyvavimą, keitimąsi informacija.“
Ismail, 2012	Aukšto našumo darbo sistema apibūdinama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo elementas, turinti sąveiką su organizacijos strategija, organizacijos išlaidų mažinimu ir darbo našumo didinimu.
Posthuma ir kt., 2013	Aukšto našumo darbo sistema apibūdinama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, didinanti darbuotojų kompetencijas, įsipareigojimą ir produktyvumą.
García-Chas ir kt., 2015	Aukšto našumo darbo sistema tai, tarpusavyje susietų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų sistema, kuria siekiama pritraukti, atrinkti, valdyti ir išlaikyti darbuotojus.
Kumar ir kt., 2016	Aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rinkinys, kurį sudaro įdarbinimas ir atranka, paskatinimu grįstas atlygis, veiklos valdymas, darbuotojų dalyvavimas ir išsamūs mokymai.
Lin ir Liu, 2016	Aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per tarpinį mechanizmą, palengvinantį ryšį tarp žmogiškųjų išteklių ir organizacijos rezultatų.
Lee ir kt., 2017	Aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip stiprios kompetencijos darbuotojų įsitraukimas, atnešantis aukštus asmeninius rezultatus ir didėjantį darbo našumą.
Daspit ir kt., 2018	Aukšto našumo darbo sistema suprantama kaip, praktikos rinkinys, turintis gyvybiškai svarbų poveikį organizacijos veiklos efektyvumui.
Kooij ir Boon, 2018	Aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per žmogiškųjų išteklių praktikas, susijusias su darbuotojų gebėjimais, motyvacija ir dalyvavimu organizacijos veikime.

1 lentelėje pateikta informacija leidžia teigti, jog autoriai aukšto našumo darbo sistemos apibūdinimuose pabrėžia: jau turimus asmens pagrindinius gebėjimus, savybes, organizacijos

sudaromas sąlygas darbuotojų įsitraukimui ir teigiamus rezultatus ir didėjančią darbo našumą (Lee et al., 2017). Kai kurie apibrėžimai aukšto našumo darbo sistemą pažymi, kaip sistemą, galinčią padidinti organizacinę darbą, veiksmingumą sukuriant sąlygas, kuriose darbuotojai aktyviai įsitrauktų į organizuotumą ir sunkiai dirbti, kad pasiektų savo tikslus, kitaip tariant, didindamas jų darbuotojų atsidavimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu (Eisenberger et al., 1997). Autoriai Boxall'as ir Purcell'is (2011) aukšto našumo darbo sistemą apibūdina kaip sistemą, lemiančią geresnę organizacijos našumą. Autoriai pažymi, kad ANDS pasireiškia per veiklos rezultatus, darbo praktiką ir sisteminį poveikį. Datta (2005) išskiria penkis konstruktus, apibrėžiančius ANDS, tai – kruopštus procedūrų atrinkimas, paskatinimas už nuopelnus, nusiskundimų procedūros, aukštas mokymų lygis, informacijos dalijimasis, atlygis, priklausantis nuo turimų įgūdžių (Datta, 2005). Kai kurie apibrėžimai ANDS pažymi, kaip praktikos rinkinį, turintį gyvybiškai svarbų poveikį organizacijos veiklos efektyvumui (Daspit ir kt., 2018), o kiti, kaip tarpusavyje susietų ŽI praktikų sistemą, kuria siekiama pritraukti, atrinkti, valdyti ir išlaikyti darbuotojus (Chas et al., 2015). Autorius Way'is (2002) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema tai, skirtingų, bet tarpusavyje susijusių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rinkinys, kuris kartu atrenka, ugdo, išlaiko ir motyvuoja darbo jėgą, turinčią aukštesnius gebėjimus ir taikančius šiuos gebėjimus savo veikloje.

Kooij'is ir Boon'as (2018) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per žmogiškųjų išteklių praktikas, susijusias su darbuotojų gebėjimais, motyvacija ir dalyvavimu organizacijos veikime. Kitas autorius, vertindamas aukšto našumo darbo sistemą taip pat pažymi, kad aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per tarpinį mechanizmą, palengvinantį ryšį tarp žmogiškųjų išteklių ir organizacijos rezultatų (Lin and Liu, 2016). Autoriai Lee ir kt. (2017) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip stiprios kompetencijos darbuotojų įsitraukimas, atnešantis aukštus asmeninius rezultatus ir didėjančią darbo našumą.

Remiantis Chas ir kt. (2015) atliktu tyrimu galima teigti, kad aukšto našumo darbo sistema tai, tarpusavyje susietų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų sistema, kuria siekiama pritraukti, atrinkti, valdyti ir išlaikyti darbuotojus. Kitas autorius, aukšto našumo darbo sistemą apibūdina kaip žmogiškųjų išteklių valdymo elementą, turintį sąveiką su organizacijos strategija, organizacijos išlaidų mažinimu ir darbo našumo didinimu (Ismail, 2012). Įmonės rezultatų augimą ir gerėjančius rezultatus pažymi ir autorius Katou'is (2008), teigdamas, kad aukšto našumo darbo sistema pasireiškia per šiuolaikinę požiūrį į produktyvias įmones ir apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo forma, kuri pagerina įmonės veiklos rezultatus.

ANDS reiškia teiginį, kad egzistuoja darbo sistema, kuri tam tikru būdu lemia geresnę organizacijos našumą ir išskiria asmeninius darbuotojo rezultatus. Čia yra aiškiai įterptos trys sąvokos: veiklos rezultatai, darbo praktika ir sisteminis poveikis. Tai yra sistema, kuri formuoja sąveiką tarp vadovų ir darbuotojų.

Taigi, šiuolaikinėje organizacijoje, dėmesys krypsta į individualius darbuotojų poreikius (Bal, Lub, 2018), jų socialines vertybes, požiūrį į darbą bei motyvaciją, o darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas matomas kaip nuolatinė būtinybė (Hecklauer et al., 2016).

Toliau moksliniuose straipsniuose minimos aukšto našumo darbo sistemos praktikos, kurios pasižymi keliomis charakteristikomis: tikslingas įdarbinimas, kompetencijų ir įgūdžių kėlimas, skaidrumas, įgalinimas, darbuotojų įsitraukimas, darbo efektyvumas, motyvacija (Pfeffer, 1998; Diaz-Carrion et al., 2017; Diaz-Carrion et al., 2019; Strenitzerov and Achimsk, 2019; Lee, 2019). Šiame magistro

baigiamajame projekte analizuojamos aukšto našumo sistemos praktikos ir jų apibūdinimai bei požymiai pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Aukšto našumo darbo sistemos praktikos (sudaryta autorės)

<b>Autorius</b>	<b>Praktikos pavadinimas</b>	<b>Praktikos apibūdinimas</b>	<b>Požymis</b>
Soens ir kt., 2011	Įdarbinimas ir atranka	Ši praktika apima aiškiai nustatytus įdarbinimo kriterijus ir procesus, kandidatų samdymą pagal specifinius ir turimus įgūdžius.	Kandidatai atrenkami tik pagal kompetencijas ir reikiamus įgūdžius.
Huselid, 1995; Cooke, 2001; Aragón-Sánchez, Barba-Aragón and Sanz-Valle, 2003; Zacharatos et al., 2005; Barzegar ir Farjad, 2011; Sinawi et al., 2015; Ahammad, 2017.	Mokymai ir tobulėjimas	Ši praktika apima užimtumo saugumą, išsamų mokymą, komandas ir decentralizuotą sprendimų priėmimą, dalijimąsi informacija ir kt.	Tikslingi mokymai pagal kompetencijas, ugdomi geriausi srities specialistai.
Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez and Romero-Fernandez, 2017	Atlygio politika	Ši praktika apima skaidrią atlyginimų tvarką visiems organizacijos nariams, atlygį, grįstą pasiektais rezultatais, stiprią motyvacinę sistemą, turimas kompetencijas ir gebėjimą jas tikslingai panaudoti darbinėje aplinkoje bei apdovanojimus dėl darbuotojų produktyvumo didinimo.	Skaidrus mokėjimų procesas.
Prieto and Pérez-Santana, 2014	Darbuotojų veiklos vertinimas	Ši praktika apima asmeninių veiklos rezultatų vertinimą, objektyvias procedūras, atskomybės prisiėmimą ir darbuotojo ištraukimo į organizaciją lygį.	Vertinami asmeniniai veiklos rezultatai, atlikti papildomi darbai, tinkamai panaudotos kompetencijos, pasiekti tikslai.
Randolph, 2000; Denison, 2007; Khalid ir Nawab, 2018	Darbuotojų dalyvavimas	Ši praktika apima tiesioginį ir netiesioginį darbuotojų dalyvavimą. Šia praktika darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti organizacijos valdyme, kuris atskleidžia darbuotojų potencialą prisidėti prie geresnių organizacinių rezultatų.	Darbuotojų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmime tiesiogiai, įgalinimas.

Susisteminus 2 lentelės informaciją, galima daryti prielaidą, kad įmonės, taikančios aukšto našumo darbo sistemos praktikas turėtų peržiūrėti įdarbinimo ir atrankų procesus ir pabrėžti šiuose procesuose tikslingų kompetencijų svarbą, tai reiškia, kad jau kandidatus kalbinti atsirinkus pagal reikiamus įgūdžius ir jiems vykdyti atrankas (Soens et al., 2011). Taip pat, skatinti mokymąsi ir išlaikyti skaidrią atlygio politiką (Diaz-Carrion et al., 2017). Dar vienas svarbus aspektas, ką organizacija turėtų, tai įtraukti darbuotojų dalyvavimą siekiant darbuotojų kompetencijų panaudojimo. Šiuo atveju, yra svarbu jau nebe vertinti darbuotojų gebėjimus, o suteikti sąlygas juos tikslingai panaudoti ir darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimus (Khalid and Nawab, 2018). Taip



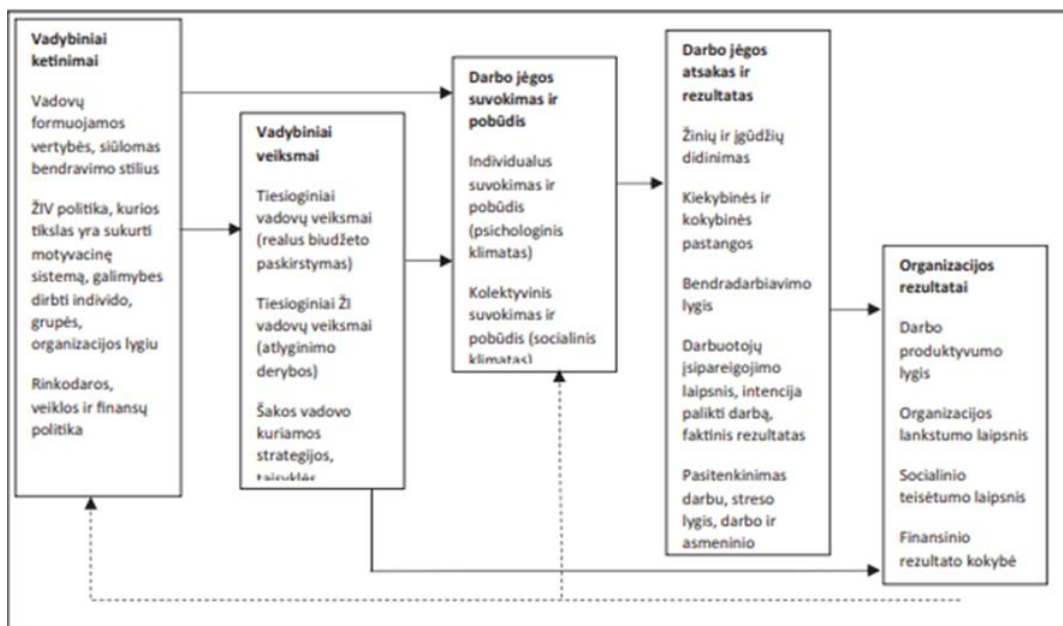
pat, svarbus aspektas ką organizacija turėtų, tai, koreguoti darbo sistemiškumą ir užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbuotojams efektyvų augimą (Prieto and Pérez-Santana, 2014).

Apibendrinant aukšto našumo darbo sistemos sampratos apibrėžimus, galima teigti, kad tai ne tik apibrėžimas, nusakantis, kaip veikia ši darbo praktika, tačiau jis tiksliai nurodo esminius požymius, kuriais vadovaujantis organizacijoje yra kuriama strategija, toliau numatanti tikslų siekimo. Taip pat, moksliniai tyrimai akcentuoja, kad esant šiam ŽI praktikų rinkiniui, organizacijoje juntamas spartus veiklos rezultatų gerėjimas, augantis darbuotojų produktyvumas, organizacija veikia efektyviai apimant ir pačių darbuotojų mikroklimatą, jų pasitenkinimą darbui.

## **2.2. Aukšto našumo darbo sistemos modeliai**

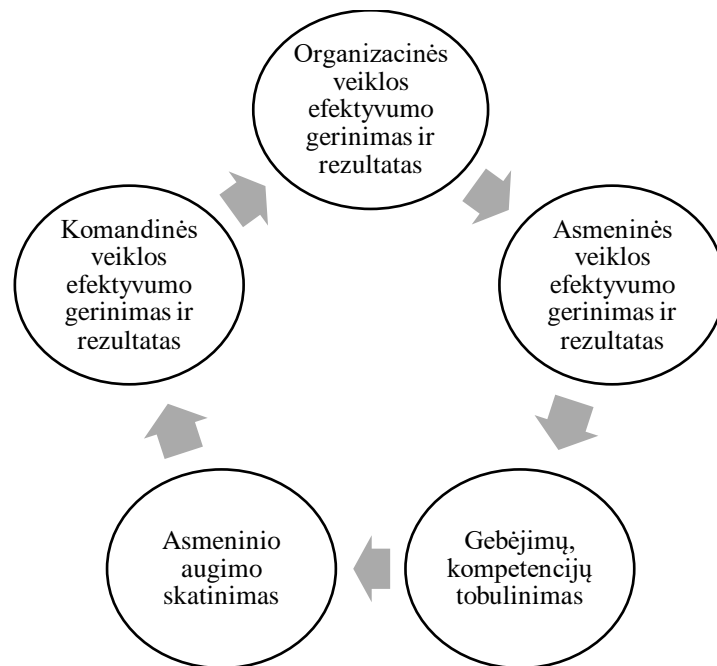
Armstrong ir kt. (2010) teigia, kad aukšto našumo darbo sistema atspindi vadybinių praktikų įvairovės svarbą šiuolaikinėje organizacijoje, kaip įrankį, vedantį link našių tiek darbuotojų, tiek organizacijos rezultatų (Pavlova, 2020). Teoriniame lygmenyje nemažai dėmesio skiriama darbuotojo gerovei darbo vietoje, todėl siekiant didinti darbo našumą organizacijos ieško naujų praktikų tam užtikrinti. Darbuotojai kai kuriose organizacijose turi galimybę pritaikyti darbo vietą prie savo poreikių, pomėgių bei suderinti darbinę veiklą su asmeniniu gyvenimu (Marescaux, Winne, 2017; Bal, Lub, 2018). Šiandieninėje rinkoje pradedama ne tik ieškoti būdų kaip pritraukti darbuotojus dirbti organizacijoje, tačiau pradeda vykti kova dėl talentų (Pavlova, 2020). Daniel'is ir Ibrahim'as (2018) teigia, kad darbuotojai „talantai“ pasižymi gebėjimu priimti sprendimus, kurie daro teigiamą poveikį organizacijos konkurencingumui. Taip pat mokslinėje literatūroje teigiama, kad įmonės, kurios investuoja į darbuotojus diegdamos ANDS, gerina darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Be to, dinamiškoje aplinkoje darbuotojai turi mokėti prisitaikyti prie pokyčių ir priimti naujas galimybes augimui (Wang, Cao, Xi and Chen, 2021).

Kaip jau buvo minėta, vykstant pokyčiams darbdaviai prisitaiko prie darbuotojų elgsenos dinamikos, atsisako jau išsisknijusių žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau ŽIV) funkcijų ir elementų, diegia naujas sistemas, kurios didintų našumą ir būtų aktualios šių dienų darbuotojams bei organizacijoms. Aukšto našumo darbo sistema gana naujas žmogiškųjų išteklių valdymo elementas. Mokslinės literatūros analizės metu matyti, kad šios sąvokos pradžia manoma prasidėjo apie 1995 metus. Šis laikotarpis išsiskiria tuo, kad pradėta garsiai kalbėti apie ŽIV praktikų plėtrą, buvo reikalingas modelis, sujungiantis efektyviausias idėjas į darnią sistemą, kuri kurtų vertę tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Po kurio laiko buvo sukurtas ir aukšto našumo darbo sistemos modelis (žr. 1 pav.), kuris susistemino jau prieš tai buvusias žinias, jas išplėtė ir pritaikė prie šiuolaikinės organizacijos.



**1 pav.** Aukšto našumo darbo sistemos modelis (sudaryta autorės pagal Boxal, 2012)

1 paveiksle pateikiamas modelis apibendrina ŽIV vertę organizacijos našumo didėjimui. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvienoje organizacijoje vadybiniai veiksmai prasideda nuo ŽIV'o, sukuriama motyvacinė sistema, planuojami resursai atlygio sistemoms, mokymams, darbuotojų išlaikymui. Boxal'as (2012) teigia, kad našus darbo rezultatas ne tik pasireiškia per ekonominę naudą, tačiau apima socialinės gerovės principus: pasitenkinimą darbu, streso lygio mažinimą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Pavlova, 2020). Aukšto našumo darbo sistema atskleidžia darbuotojų įsipareigojimo laipsnį bei jų gerovę laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių organizacijoje. Taigi, Boxal'o sudarytas modelis identifikuoja veiklos produktyvumo didėjimą, kuomet darbuotojai neįsitraukia streso darbe, yra patenkinti darbo kokybe, gali suderinti asmeninio gyvenimo ritmą su darbu, tuo tarpu sėkmingai panaudoja savo įgūdžius rezultatams siekti, įgauna didesnę atskomybės jausmą, įsipareigoja ir nepalieka organizacijos. Siejant aukšto našumo darbo sistemas su šiuolaikinio žmoniškųjų išteklių valdymo vystymusi, išskiriamos pagrindinės funkcijos pagal Hamlin'ą ir Steward'ą (2011), kurios pateikiamos 2 paveiksle (Pavlova, 2020).



**2 pav.** Aukšto našumo darbo sistemos funkcijos (sudaryta autorės pagal Hamlin, Steward (2011))

Identifikuojant 2 paveiksle pateiktas ANDS funkcijas, galima teigti, kad darbuotojai efektyviai sieks tikslų ir dirbs rezultatyviai tuomet, kai organizacija prioritizuos jų poreikius ir skatins tobulėjimą. Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojui yra svarbu, kad jis būtų išklaustas, galėtų dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo, diskusijose, procesų atnaujinimuose, šios atsakomybės didina jų asmeninį efektyvumo lygį ir rezultatus. Taip pat, įmonėse turi būti teisingai paskirstyti resursai mokymams ir darbuotojų tobulėjimui, kad būtų skatinamas asmeninis augimas. Esant aktyviam darbuotojų dalyvavimui, sprendimų priėmimas turės tiesioginės įtakos verslo efektyvumui ir darbuotojų produktyvumui.

Apibendrinant, šiame magistro baigiamajame projekte naudojama aukšto našumo darbo sistemos sąvoka – „Aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rinkinys, kurį sudaro įdarbinimas ir atranka, paskatinimu grįstas atlygis, veiklos valdymas, darbuotojų dalyvavimas ir išsamūs mokymai (Kumar et al., 2016)“. Ši sąvoka pabrėžia penkias pagrindines praktikas: įdarbinimas ir atranka, mokymai ir tobulėjimas, kompensavimas/atlygio politika, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų dalyvavimas. Mokslinėje literatūroje plėtojamos diskusijos, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos turi sąsają su darbuotojų rezultatyvumu, tačiau pasigendama apie tai atliktų kompleksinių tyrimų. Kadangi šio darbo tikslas, atskleisti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, svarbu išsiaiškinti, kaip kompleksiai ANDS praktikos sąveikauja su darbuotojų veiklos rezultatais ir kokią įtaką jiems turi. Aukšto našumo darbo sistemos praktikos ir jų požymiai pateikiama sekančioje dalyje.

### **2.3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikos**

Mokslinėje literatūroje ŽI valdymas ANDS'e nagrinėta Boselie, Dietz ir Boon (2005), Armstrong'ės (2011), Boxal'o (2011), Zhang, Fan ir Zhu (2014), o tyrimų rezultatai parodė, kad ŽI praktikos charakterizuojamos kaip ANDS. Dažnai teigiama, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos papildo viena kitą sąveikaudamos tarpusavyje, todėl tikrasis potencialas nėra visiškai išnaudotas, nebent praktikos būtų naudojamos kartu arba kaip aukšto našumo darbo sistemos dalis. Remiantis

mokslinėje literatūroje vyraujančia nuomone, pasirinktos aukšto našumo darbo sistemos praktikos, turinčios potencialą didinti darbuotojų rezultatyvumą: įdarbinimas ir atranka, mokymasis ir tobulinimas, darbuotojų dalyvavimas ir kt.

*Įdarbinimas ir atranka.* Organizacijos turi tiksliai nustatyti svarbiausius savo darbuotojų įgūdžius ir savybes. Aukšto našumo darbo sistema akcentuoja, kad darbo produktyvumo lygis priklauso nuo to, kaip bus atrenkami darbuotojai. Pagal sistemos dedamąsias, siekiant aukšto našumo organizacijoje, darbuotojai turi būti įdarbinti pagal aiškius darbo reikalavimus, pagal tikslas kompetencijas, o ne pagal tai, kad kandidatas yra gabus kitoje srityje. Kaip teigiama, tokiu atveju darbdaviai darbuotojams dar labiau kels jų turimas kompetencijas, ir, kaip jau buvo minėta, bus einama link aukšto efektyvumo organizacijos veikloje siekimo.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įdarbinimas ir atranka apima sistemą, kuri orientuota į profesionalų ir stiprių specialistų paiešką, nukreiptą į tikslingų kompetencijų išsigryninimą ir stiprių atrankų procesą (Soens et al., 2011). Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad įdarbinimo ir atrankos ANDS praktikoje akcentuojama tikslios kompetencijos kandidatui ir objektyviai įvertinama jo darbinė patirtis ir turimi įgūdžiai. Taigi, vadovai turėtų remtis objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais.

*Mokymasis ir tobulinimasis.* Darbuotojų mokymai yra svarbūs nuolatiniam žmonių išteklių augimui (Zhang, Guo, Lei and Lim, 2019). Ši ANDS praktika apibrėžiama kaip naudingų ir sistemingų kompetencijų rinkinys, pritaikytas turimiems įgūdžiams stiprinti ir asmeniniams veiklos rezultatams gerinti (Sultana et al., 2012). Kiekviena ANDS organizacija akcentuoja mokymąsi ir tobulinimąsi pagal įsipareigojimus organizacijai. Darbuotojų mokymas, kaip spręsti problemas, prisiimti atsakomybę už kokybę ir imtis iniciatyvos siūlyti keisti organizacijos darbo metodus, rodo aukštą darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Taikant ŽI valdymo praktiką mokymai ir tobulinimasis, žmogiškų išteklių valdymas ANDS'e reikštų, kad organizacija aiškiai nustato mokymo tipą, kurio labiausiai reikia norint pasiekti organizacijos tikslus, tada daug investuoja į žmogiškuosius išteklius, kad padėtų darbuotojams optimizuoti savo gebėjimus siekiant aukštų rezultatų. Nustatant mokymų poreikį organizacijai derėtų atsižvelgti ir į darbuotojo pageidavimus, bei kiekvienas darbuotojas turėtų turėti individualų mokymų planą pagal jo ugdomas kompetencijas (Diaz-Carrion et al., 2017).

Apibendrinus mokslinę literatūrą išsiaiškinta, kad darbuotojų mokymai ir tobulinimasis apima sistemingą procesą, padedantį darbuotojams gilinti savo turimas žinias ir įgūdžius per mokymų programas, kuriomis siekiama pagerinti darbuotojo rezultatyvumą (Barzegar and Farjad, 2011).

*Darbuotojų dalyvavimas.* Nepaisant tendencijos, kad daugelis organizacijų mažina darbuotojų skaičių ir vengdamos įsipareigojimų darbuotojams samdo juos ne visai darbo dienai arba pagal sutartis, tyrimai parodė, kad tokia praktika besivadovaujančios organizacijos retai sukuria aukštą darbuotojų gerovės ir našumo rodiklį. ANDS skatina kurti pasitikėjimo pagrindu veikiančias partnerystes su darbuotojais, kurie ugdo įsipareigojimus ir skatina įsitraukimą ir dalyvavimą, kuris yra labai svarbus siekiant sėkmės šiuolaikinėje organizacijoje. Darbuotojų įtraukimas dar vadinamas dalyvaujamojo valdymu, kitaip tariant, darbuotojai dalyvauja organizacijos valdyme, priima sprendimus, dalijasi informacija ir turi galią visoje organizacijoje (Randolph, 2000). Zhou'as, Fan'as ir Son'as (2019) atskleidžia, kad šiandienėje organizacijoje yra svarbu, kad darbuotojas aktyviai įsitrauktų į darbo procesus, dalyvautų darbo vietoje. Aukšto našumo darbo sistemos, dar vadinamos įtraukiančio dalyvavimo darbo sistemomis, kurios pasitelkia darbuotojus priimti sprendimus dėl

esančių iššūkių organizacijose (Li, Wang, Jaars, Lee and Ma, 2017), išlaisvina darbuotojų potencialą prisidėti prie geresnių organizacinių ir asmeninių rezultatų (Jiang, Lepak, Hu and Baer, 2012).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų dalyvavimas apima procesą, kurio metu darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose ir turi įtakos jų rezultatui (Denison, 2007). Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijoje, kurioje taikoma aukšto našumo darbo sistemos darbuotojų dalyvavimo praktika, darbuotojams suteikiama galimybė teikti idėjas, patobulinti veiklą, dalyvauti priimant organizacijos sprendimus, kartu su vadovais spręsti iškilusias problemas. Taip pat, darbuotojams yra suteikiama detali informacija apie organizacijos tikslus, veiklos rodiklius ir kita, todėl darbuotojai gali atvirai diskutuoti ir dirbti rezultatyviai (Prieto ir Pérez-Santana, 2014; Khalid and Nawab, 2018).

*Darbuotojų veiklos vertinimas.* Žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas priklauso ne tik nuo jo egzistavimo (Choi, 2014). Bowen'as ir Ostroff'as (2004) teigia, kad esantis ŽI valdymas organizacijoje nepatvirtina, kad bus sukurtas teigiamas požiūris į įmonę, nes kiekvienas darbuotojas atitinkamus sprendimus gali interpretuoti savaip (Bowen and Ostroff, 2004). Veiklos vertinimas yra sudėtinė žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis, kuri padeda įgyvendinti organizacijos strategiją, siekti jos tikslų. Darbuotojų veiklos vertinimas yra veiksminga priemonė, teikianti naudos ir pačiam darbuotojui, ir vadovui, ir visai organizacijai. Labai motyvuotiems ir gerai apmokytiems darbuotojams reikia informacijos, kad jie galėtų prisidėti prie savo organizacijos sėkmės. Dalijimasis informacija ir mokymas, kaip ją panaudoti tikslams pasiekti, yra svarbi tiek pačiam darbuotojui, tiek visai organizacijai, nes taip parodomas organizacijos požiūris į darbuotoją ir nustatomas organizacijos lankstumo lygis, kiek ji yra lanksti darbuotojui. Aukšto našumo darbo sistema skatina decentralizuotą sprendimų priėmimą, kad su darbuotojais vyktų efektyvi komunikacija organizacijos viduje, ragina darbuotojus prisiimti atsakomybę už sprendimus, apimant organizacijos procesų tobulinimą, pokyčius. Organizacijos, kuriančios ANDS veikimą, pripažįsta, kaip svarbu aiškiai nustatyti tikslus ir uždavinius darbuotojams.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad darbuotojų veiklos vertinimas apima sistemą, orientuotą į darbuotojo asmeninį vertinimą, apimantį jo asmeninius įgūdžius, kompetencijas ir atsakomybes darbe (Prieto and Pérez-Santana, 2014). Taip pat, atskleista, kad darbuotojų veiklos vertinimai turėtų būti grindžiami asmeniniu įdirbiu ir tikslingu turimų kompetencijų panaudojimu. Dar vienas svarbus veiksnys, kad darbuotojų veiklos vertinimas apima organizacijos veiklas, kurias įmonės atlieka siekdamos palaikyti darbuotojų karjeros plėtrą, padedant darbuotojams siekti paaugstinimo ir didesnio atlyginimo bei padėti pereiti į vadovaujančias pareigas (Vinkenburg and Weber, 2012).

*Aukštais rezultatais grįsta atlygio politika.* Pritarta minčiai, kad motyvuojančios sistemos kūrimas, apdovanojantis visų lygių darbuotojus, kai organizacijai sekasi, skatina išipareigojimą siekti bendrų tikslų ir padidina darbuotojų supratimą apie savo vaidmenį prisidedant prie organizacijos pelningumo. Atlyginimas darbuotojams, priklausantis nuo organizacijos veiklos rezultatų, veiksmingiausia yra aukšto našumo sistemos dalis, apimanti pelno dalijimąsi visoje organizacijoje. Šis kriterijus gana aiškiai akcentuoja ŽI valdymo vaidmenį kuriant darbo užmokesčio sistemą, kurioje atsižvelgiama į karjeros reikalavimus, su darbuotoju susijusias žinias ir įgūdžius, su rezultatais susijusias paskatas, siejančias asmenų, darbo grupės ir organizacijos rezultatus (Chin et al., 2021). Mokant už našumą, įmonės taip pat turi sukurti daug veiksmingesnes skatinimo priemones, taip pat informuoti darbuotojus, kaip jie kuria vertę klientams ir įmonei. Taigi, atlygio politika ir

kompensavimas apima skaidrią atlyginimų tvarką, skirtą visiems organizacijos nariams, ir kasmetinę atlyginimų peržiūrą, paremtą veiklos rezultatais bei išoriniais rodikliais (Diaz – Carrion et al., 2017).

Įmonės, kurios diegia ANDS, efektyviai įgalina visas šias penkias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Šiandieninė organizacija turi būti stipri, lanksti darbuotojui, gebėti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir didinti darbuotojų įsitraukimą į įmonės valdymą. Vis daugiau pastebima tyrimų, kurių rezultatai akcentuoja ANDS vertę organizacijai, t. y. padidėję organizacijos finansiniai rodikliai, išaugęs konkurencinis pranašumas, darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, padidėjęs darbuotojų produktyvumas ir našumas, tačiau darbuotojų lygmeniu kompleksinių tyrimų trūksta. Taigi, norint iširti aukšto našumo darbo sistemos praktikos įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, toliau bus apžvelgta jų dimensijos.

#### 2.4. Darbuotojų veiklos rezultatų genezė

Sąvoka „darbuotojo veikla“ reiškia darbuotojo pasiekimus atliekant darbo užduotis, įsitraukiant į organizacijos procesus, santykį su kolegomis ir noru būti ir stengtis dėl savo darbovietės (Karakas, 2010). Autorius Busro’as (2018) pritaria šiai minčiai ir teigia, kad darbo našumas priklauso nuo darbuotojo, atliekančio susitarimus pagal savo pareigas ir atsakomybes. Kustono’as (2020) pabrėžia, kad organizacija norėdama padidinti darbuotojų produktyvumo ir rezultatyvumo lygį turi labai efektyviai apibrėžti ŽIV’o valdymą ir turėti aiškią įmonės kultūrą, susitarimus ir viziją. Taip pat autorius teigia, kad norint visapusiškai panaudoti žmogiškuosius išteklius ir padidinti organizacijos sėkmę, verslo organizacijai būtina efektyvi darbuotojų veiklos valdymo sistema (Kustono, 2020). Mokslinėje literatūroje atskleidžiama, kad šiuolaikinėse organizacijose siekiama įtraukti darbuotojus, objektyviai vertinti veiklos rezultatus, fokusuotis į kompetetingus žmones, kurie kurtų procesą organizacijose, orientuotą į žmones (Jena and Pradhan, 2014).

Apie darbuotojų veiklos rezultatų vertę kalbama jau kelis dešimtmečius (Roth, 1995; Smith, 1991; Sprinkle, 2000; Gupta and Shaw, 2014), tačiau skirtingi siūlymai kaip reikėtų teisingai paskirstyti darbuotojų darbą, kad jų našumas didėtų, neatskleidė vieno vieningo nutarimo. Atkreiptinas dėmesys, kad teoriniame lygmenyje pabrėžiama, kad keičiantis organizaciniais reikalavimams, gebėjimas prisitaikyti yra viena iš svarbių priemonių, padedančių įsisavinti veiklą. Taigi, siūloma sutelkti dėmesį į platesnį supratimą apie įvairius dabartinių organizacijų vaidmenis bei veiklos rezultatų konstruktus, turinčius įtakos darbuotojų darbui (Fried, Levi and Laurence, 2008). Mokslinėje literatūroje išskirti pagrindiniai darbuotojų veiklos apibrėžimai pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Darbuotojų veiklos rezultatų apibrėžimai (sudaryta autorės pagal Jena and Pradhan, 2016)

Autorius	Apibrėžimas
Parker, Williams, Turner (2006)	Darbuotojų veiklos rezultatai apima proaktyvų elgesį darbe, problemų sprendimą ir idėjų įgyvendinimą organizacijoje.
Griffin et al. (2007)	Darbuotojų veiklos rezultatai atskleidžiami per individualių užduočių atlikimą, kaip aktyviai darbuotojas įsitraukia jas atlikti ir kaip greitai jas atlieka. Taip pat, būdingi šie bruožai: prisitaikymas prie aplinkos, komandinis darbas, organizaciniai įgūdžiai atliekant užduotis.

Autorius	Apibrėžimas
Schepers (2011)	Darbuotojų veiklos rezultatai apibrėžiami kaip darbuotojo pastangos atlikti užduotis didinant darbo našumą.
Audrey and Patrice (2012)	Darbuotojų veiklos rezultatai pasireiškia per prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos, streso valdymą ir darbuotojo gebėjimą mokytis.
Koopmans, Berhnaards, Hildebrandt, Vet and Berk (2014)	Darbuotojų veiklos rezultatai atskleidžiami per tris dimensijas: 1) užduočių atlikimo rezultatai, 2) konteksto rezultatai, 3) neproduktyvaus darbo elgesio rezultatai.
Mensah (2015)	Darbuotojų veiklos rezultatai apima gebėjimą atlikti užduotis siekiant organizacijos tikslų.
Pawirosumarto, Sarjana, Muchtar (2017)	Darbuotojų veiklos rezultatai atskleidžia darbuotojo asmeninį indėlį ar rezultatą per tam tikrą laikotarpį bei yra palyginamas pasiekimas su nustatytais tikslais organizacijoje.

Teoriniame lygmenyje darbuotojų veiklos rezultatai apibrėžiami kaip proaktyvus elgesys darbe bei gebėjimas spręsti problemas bei dalintis savomis idėjomis organizacijoje. Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojų veiklos rezultatai apima ne įmonės tikslų siekimą, tačiau akcentuoja paties darbuotojo indėlį ir naudą jam pačiam. Panašų apibrėžimą pateikia ir Griffin' as et al. (2007) teigdamas, kad darbuotojų veiklos rezultatai atskleidžiami per individualių užduočių atlikimą, kaip aktyviai darbuotojas įsitraukia jas atlikti ir kaip greitai jas atlieka. Kitas autorius Schepers (2011) akcentuoja darbuotojo veiklos rezultatų sąsajas su didėjančiu darbo našumu. Koopmans'as, Berhnaards'as, Hildebrandt'as, Vet'as ir Berk'as (2014) išskiria tris darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas: 1) užduočių atlikimo rezultatai, 2) konteksto rezultatai, 3) neproduktyvaus darbo elgesio rezultatai.

Naujas požiūris į darbuotojų veiklos rezultatus pateikiamas autorių Audrey'o ir Patrice'os (2012) kurie pažymi, kad darbuotojams yra svarbu prisitaikyti prie pokyčių, mokėti valdyti stresą bei norėti mokytis. Organizacijos turėtų skirti investicijų darbuotojų augimui, jų mokymams, kad jie galėtų ramiai ir užtikrintai reaguoti į pasikeitusias sąlygas darbe. Mensah'as (2015) tik sustiprina faktą, kad organizacija turi investuoti į savo darbuotoją, nes jų veikla yra nukreipta įmonės tikslams pasiekti. Galima teigti, kad darbuotojas yra organizacijos sėkmės veiksnys, o individualiu pasiekimu gali siekti organizacijos tikslų ir juos gerinti (Pawirosumarto, Sarjana, Muchtar, 2017).

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą, darbuotojų veiklos rezultatus galima apibrėžti kaip darbuotojo gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir asmeninį indėlį atliekant priskirtas organizacijos užduotis, siekiant įmonės tikslų. Keletas autorių išskyrė darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas, kurios plačiau apžvelgtos kitame poskyryje.

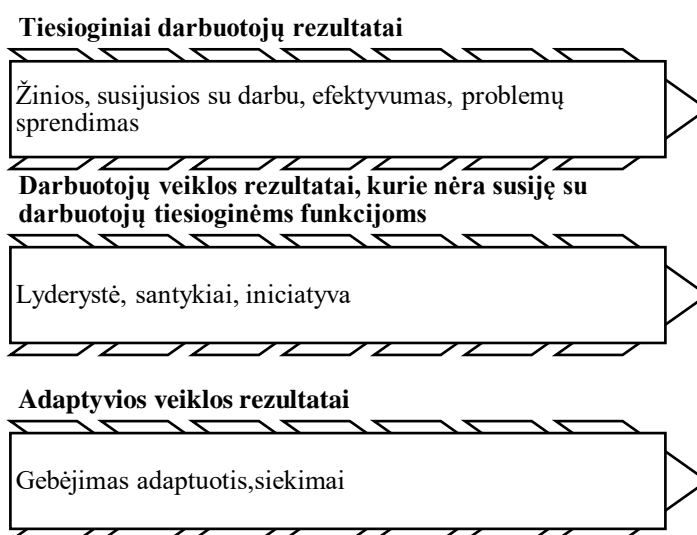
## 2.5. Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijos

Organizacijos veikla priklauso nuo darbuotojų veiklos rezultatų. Šiuolaikinės organizacijos skiria vis daugiau dėmesio veiksniams, gerinantiems darbuotojų rezultatyvumą (Hamid et al. 2017). Per pastaruosius kelis metus mokslininkai atliko nemažai tyrimų ir išplėtė darbuotojų veiklos rezultatų sampratą (Diamantidis and Chatzoglou, 2019; Hamid et al., 2017; Noor and Rafiq, 2021). Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijos pateikiamos 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijos (sudaryta pagal Salgado, Moscoso, Lado, 2003)

Dimensija	Apibrėžimas
Požiūris	Požiūris vertinamas kaip tikslingas tikslų siekimas, atsakomybė.
Žinios, susijusios su darbu	Žinios, susijusios su darbu apibūdinamos žiniomis, reikalingomis atlikti darbus išliekany savo srities specialistu.
Efektyvumas	Efektyvumas vertinamas kaip atliekamo darbo kiekis produktyviai.
Problemų sprendimas	Problemų sprendimas apibūdinamas kaip gebėjimas spręsti problemas greitai ir teisingai.
Iniciatyva	Iniciatyva imtis naujų užduočių ir kolegų skatinimas.
Siekimai	Siekimai vertinami per geresnių rezultatų siekimą ir nuolatis norą progresuoti.
Lyderystė	Gebėjimai motyvuoti ir paveikti kitus darbuotojus.
Santykiai	Santykiais yra siekiama išlaikyti tinkamus santykius su kolegomis.
Gebėjimai adaptuotis	Gebėjimai adaptuotis prie besikeičiančios darbo aplinkos.

Autoriai Salgado’as, Moscoso’is ir Lado’is (2003) išskiria devynias darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas. Remiantis dimensijomis, kiekviena jų priskirta į tris darbuotojų veiklos rezultatų grupes (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Darbuotojų veiklos rezultatų grupės (sudaryta autorės pagal Salgado, Moscoso, Lado, 2003)

Kaip buvo minėta 3 lentelėje, autoriai Koopmans’as, Berhnaards’as, Hildebrandt’as, Vet’as ir Berk’as (2014) išskiria tris darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas: 1) užduočių atlikimo rezultatai, 2) konteksto rezultatai, 3) neproduktyvaus darbo elgesio rezultatai.



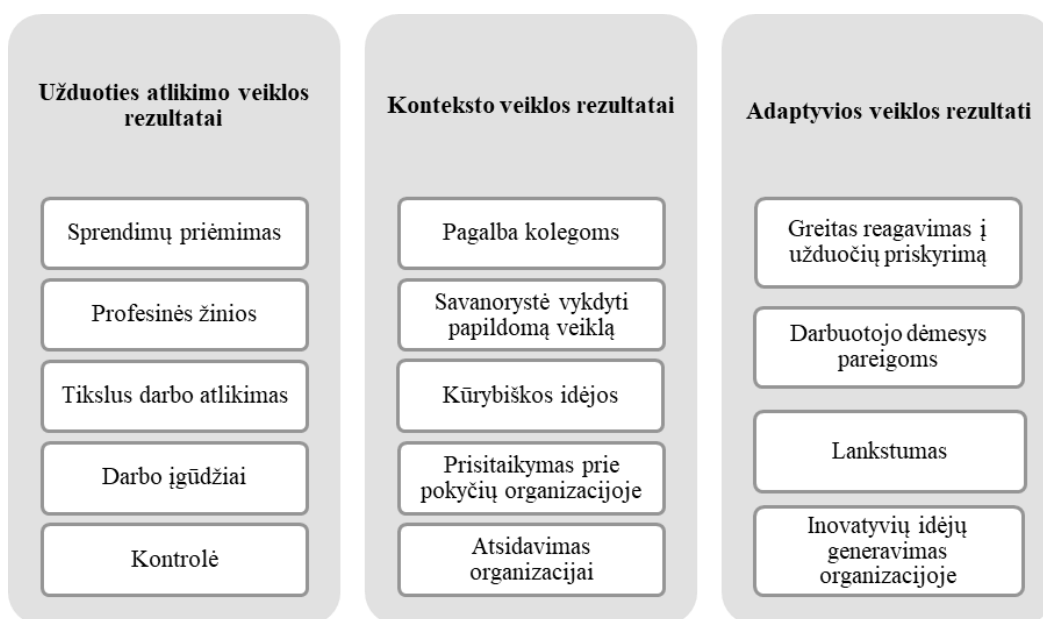
*Užduoties atlikimo rezultatai* – gebėjimas atlikti darbą naudojantis savo turima darbine patirtimi. Organizaciniame kontekste užduočių atlikimas yra vadovo ir darbuotojo susitarimas dėl užduočių atlikimo. Remiantis moksline literatūra priskirtų užduočių atlikimas skirstomas į dvi kategorijas : 1) pareigybinių užduočių atlikimas, kurios atskleidžia darbuotojo darbų planavimo įgūdžius, organizavimą, verslo sprendimus ir kt. ir 2) vadovavimo užduočių atlikimą, kuris apima strateginių tikslų numatymą, komandos motyvavimą, pripažinimą, konstruktyvią kritiką (Tripathy, 2014).

*Konteksto veiklos rezultatai* – gebėjimas atlikti darbą pritaikant savo požiūrį ir elgseną prie pareigybinių reikalavimų (Huang et al., 2014). Konteksto veiklos rezultatai įprasmina darbuotojo papildomų atsakomybių prisiėmimą, tobulinimąsi ir įsitraukimą (Baard, Rench and Kozlowski, 2014). Taip pat tikima, kad papildomas noras įsitraukti gali padėti darbuotojams sėkmingai dirbti su kolegomis esant pokyčiams organizacijoje.

*Neproduktyvūs elgesio rezultatai* – lemia ir neigiamai veikia organizacijos gerovę (Osazevaru, Amawhe, 2021; Koopmans et al., 2014).

Autoriai Noor'ė ir Rafiq'as (2021) savo tyrime pateikia užduoties atlikimo rezultatų ir konteksto rezultatų skirtumus. Autorių teigimu užduoties atlikimo veiklos rezultatai susiję su darbuotojo gebėjimais atlikti pavestas užduotis, o konteksto veiklos rezultatai susiję su individualiais gebėjimais, darbuotojų požiūriu ir motyvacija. Kitas skirtumas tarp šių veiklos rezultatų yra priklausomybė nuo organizacijos. Užduoties atlikimo veiklos rezultatai orientuoti į pareigybinius nuostatus, o konteksto fokusas lankstumui ir darbuotojų savanoriškam įsitraukimui.

Pradhan'as ir Jena (2017) išskiria taip pat tris darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas : užduoties atlikimo, adaptyvios veiklos ir konteksto veiklos rezultatus. Šios dimensijos turi konkrečius rodiklius, kuriais galima apibrėžti ir įvertinti kiekvieną iš dimensijų. Kadangi buvo apibrėžta, kad neproduktyvaus elgesio rezultatai kenkia organizacijos gerovei, šiame darbe ši dimensija eliminuojama (žr. 4 pav.).



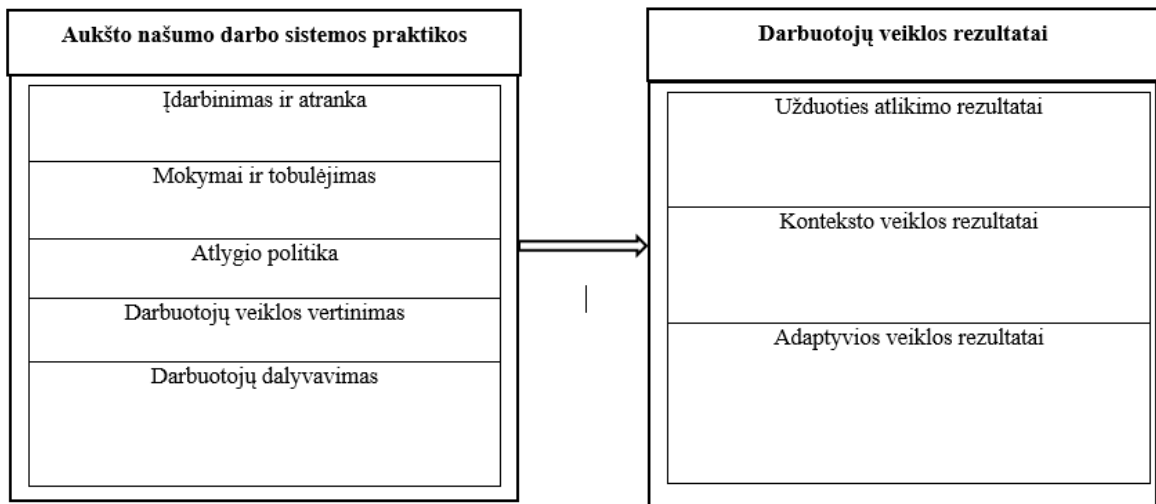
**4 pav.** Darbuotojų veiklos rezultatų rodikliai (sudaryta autorės pagal Pradhan, Jena, 2017)

Remiantis darbuotojų veiklos rezultatų mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad autoriai iš dalies pateikia skirtingas darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas, tačiau pagrindinės jų yra susijusios su užduoties atlikimo, konteksto ir adaptyvios veiklos rezultatais. Teoriniame lygmenyje darbuotojų užduoties atlikimo rezultatai apibūdinami kaip organizacijų pareigybinių nuostatų atlikimas, pavyzdžiui, tiksliai atliekami darbai, kurie turi konkrečius terminus, vykdoma jų priežiūra ir resursų kontrolė, labai svarbūs darbuotojo įgūdžiai ir profesionalumas. Adaptyvios veiklos rezultatai pasireiškia per darbuotojo greitą reagavimą į užduočių priskyrimą, lankstumą, darbuotojų išitraukimą į organizaciją ir kūrybiškų idėjų įgyvendimą procesuose. Konteksto veiklos rezultatus identifikuoja pokyčiai ir mikroklimatas organizacijoje. Šie veiklos rezultatai pasireiškia per savanorišką darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje, atsakomybes prisiimti papildomų veiklų. Paprastai ši dimensija apibrėžia itin didelį atsidavimą darbui, aukštą motyvaciją ir idėjų generavimą organizacijos viduje, kas didina darbuotojų produktyvumo ir išitraukimo lygį organizacijoje.

Apžvelgus darbuotojų veiklos rezultatų dimensijas, kurios yra: užduoties atlikimo rezultatai, adaptyvios veiklos rezultatai, konteksto veiklos rezultatai (Pradhan and Jena 2017), galime daryti prielaidą, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos turėtų būti teigiamai susiję su darbuotojų veiklos rezultatais, nes darbuotojų veiklos rezultatų dimensijų rodikliai, tokie kaip darbo įgūdžiai, profesinės žinios, tikslus ir tvarkingas darbo atlikimas, sprendimų priėmimas (užduoties atlikimo rezultatai), efektyvi komunikacija, atsidavimas, papildomos užduotys (adaptyvios veiklos rezultatai) ir motyvacija, greitas mokymasis, prisitaikymas prie naujovių (konteksto veiklos rezultatai) iš esmės yra suderinami su darbuotojų didėjančiu rezultatyvumu. Empiriniam tyrimui atlikti, kurio metus bus siekiama nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams, bus matuojamas anksčiau išskirtų aukšto našumo darbo sistemos praktikų (žr. 2 lentelė) poveikis išskirtoms darbuotojų veiklos rezultatų dimensijoms.

## **2.6. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams teorinis modelis**

Atlikus mokslinės literatūros analizę, šiame magistro baigiamajame projekte naudojama ši aukšto našumo darbo sistemos sąvoka – „Aukšto našumo darbo sistema vertinama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rinkinys, kurį sudaro įdarbinimas ir atranka, paskatinimu grįstas atlygis, veiklos valdymas, darbuotojų dalyvavimas, ir išsamūs mokymai“ (Kumar et al., 2016). Mokslinės literatūros analizė parodė, jog darbuotojų veiklos rezultatai susideda iš trijų dimensijų. Pagal tai sudarytas modelis, kuris atspindi prielaidą, jog aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Teorinis aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams modelis (sudaryta autorės)

Kaip matoma 5 paveiksle, teoriniame modelyje yra du konstruktai: aukšto našumo darbo sistemos praktikos ir darbuotojų veiklos rezultatai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad aukšto našumo darbo sistemą sudaro įvairios praktikos, ir viena jų yra ŽI valdymas. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų konstrukta sudaro šešios dimensijos:

1. Darbuotojų įdarbinimą apima skaidrus ir nešališkas atrankos procesų plėtojimas. Taip pat, ši dimensija apima aiškius įdarbinimo kriterijus, tikslingų kompetencijų identifikavimą (Soens et al., 2011).
2. Mokymai ir tobulėjimas apima organizuojamus mokymus, komandos ir decentralizuotą sprendimų priėmimą, organizuojami susirinkimai informacijos dalijimuisi ir kompetencijų kėlimui (Zacharatos et al., 2005).
3. Atlygio politikos dimensija išryškina skaidrumą ir kasmetines atlyginimų peržiūras, remiantis asmeniniais veiklos rezultatais. Taip pat, šioje srityje darbuotojai apdovanojami dėl produktyvumo didėjimo, motyvacijos darbo vietoje ir tinkamai panaudotų kompetencijų (Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez and Romero-Fernandez, 2017).
4. Darbuotojų veiklos vertinime akcentuojama objektyvus vertinimas, tačiau grįstas kuo aukštesniu tikslų pasiekimo rezultatu. ANDS skatina turėti kompetetingus darbuotojus, todėl jų veiklos vertinimas lyginamas pagal jų turimus įgūdžius ir pasiektus kuo aukštesnius rezultatus.
5. Khalid'as ir Nawab'as (2018) teigia, kad darbuotojų dalyvavimas yra svarbi praktika siekiant pagerinti organizacijos rezultatus. Autoriai atskleidžia, kad individualus darbuotojų potencialas kuria naujas idėjas, sudaro sąlygas prisitaikyti prie esamų pokyčių. Ši dimensija darbuotojams leidžia dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime ir teikti idėjas bei dalyvauti balsavimuose ar pasitarimuose (Khalid and Nawab, 2018).

Apibendrinus galima teigti, kad organizacijoje efektyviai vykdomas ŽIV'as: mokymai ir tobulėjimas, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų dalyvavimas, įdarbinimas ir atrankos, atlygio politika

tiesiogiai įtakos turi darbuotojų veiklos rezultatams organizacijoje, kas parodo aukšto našumo darbo sistemos įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

Pasak Pradhan'o ir Jena'os (2017) darbuotojų veiklos rezultatus sudaro trys dimensijos: užduoties atlikimo rezultatai, adaptyvios veiklos rezultatai ir konteksto veiklos rezultatai. Mokslinėje literatūroje atskleista, kad užduoties atlikimo rezultatai apibūdinami kaip organizacijų pareigybinių nuostatų atlikimas, pavyzdžiui, tiksliai atliekami darbai, kurie turi konkrečius terminus, vykdoma jų priežiūra ir resursų kontrolė, labai svarbūs darbuotojo įgūdžiai ir profesionalumas. Adaptyvios veiklos rezultatai pasireiškia per darbuotojo greitą reagavimą į užduočių priskyrimą, lankstumą, darbuotojų įsitraukimą į organizaciją ir kūrybiškų idėjų įgyvendinimą procesuose. Konteksto veiklos rezultatus identifikuoja pokyčiai ir mikroklimatas organizacijoje. Šie veiklos rezultatai pasireiškia per savanorišką darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje, atsakomybes prisiimti papildomų veiklų. Paprastai ši dimensija apibrėžia itin atsidavimą darbui, didelę motyvaciją ir idėjų generavimą organizacijos viduje, kas didina darbuotojų produktyvumo ir įsitraukimo lygį organizacijoje. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, daroma prielaida, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Siekiant įvertinti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams atliekamas empirinis tyrimas, kurio metodologija pristatoma kitoje dalyje.

### 3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatoma aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo metodologija. Apibrėžtas tyrimo tikslas, uždaviniai tikslui pasiekti, tyrimo eiga bei logika. Taip pat pagrindžiamas tyrimo metu naudotas tyrimo metodas, instrumentas, pateikiamas klausimynas bei pagrindžiamas klausimyno patikimumas ir validumas, pateikiama tyrimo etika.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų raišką;
2. ištirti aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų tarpusavio ryšius;
3. nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

**Tyrimo metodai** – siekiant nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, pasirenkama 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.

#### 3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimyną (žr. 2 priedas) sudaro dvi dalys: pirmoji dalis apima ANDS praktikas: įdarbinimą ir atrankas, darbuotojų mokymus ir tobulinimą, darbuotojų veiklos vertinimą, atlygio politiką, darbuotojų dalyvavimą ir darbuotojų veiklos rezultatus: užduoties veiklos rezultatus, adaptyvios veiklos rezultatus ir konteksto veiklos rezultatus. Antrąją klausimyno dalį sudaro socialiniai/demografiniai klausimai: gimimo metai, pajamos, darbo sektorius, stažas įmonėje, išsilavinimas, užimamos pareigos. Klausimyno struktūra pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumento struktūra (sudaryta autorės)

Tyrimo konstruktas	Tyrimo kriterijus	Teiginiai	Šaltinis
ANDS praktikos	Įdarbinimas ir atranka	1 klausimų grupė (iš viso 3 klausimai)	Soens et al. (2011)
	Mokymai ir tobulėjimas	2 klausimų grupė (iš viso 3 klausimai)	Ahteela, Vanhala (2011)
	Atlygio politika	3 klausimų grupė (iš viso 5 klausimai)	Ahteela, Vanhala (2011), Diaz-Carrion et al. (2018)
	Darbuotojų veiklos vertinimas	4 klausimų grupė (iš viso 5 klausimai)	Prieto et al. (2014)
	Darbuotojų dalyvavimas	5 klausimų grupė (iš viso 2 klausimai)	Ahteela, Vanhala (2011)

Tyrimo konstruktas	Tyrimo kriterijus	Teiginiai	Šaltinis
Darbuotojų veiklos rezultatai	Užduoties atlikimo rezultatai	6 klausimų grupė (iš viso 6 klausimai)	Pradhan, Jena (2017) darbuotojų veiklos rezultatų skalė; Ratkutė (2022)
	Adaptyvios veiklos rezultatai	7 klausimų grupė (iš viso 7 klausimai)	
	Konteksto veiklos rezultatai	8 klausimų grupė (iš viso 10 klausimų)	
Demografiniai klausimai	Gimimo metai, darbo stažas organizacijoje, sektorius, užimamos pareigos, pajamos, išsilavinimas	9,10,11,12,13,14	Huy (2022); Fu et al. (2017); Meijerink et al. (2018); Cooper et al. (2019)

Pirmą konstruktą, kuriuo siekiama ištirti aukšto našumo darbo sistemos praktikų raišką organizacijoje, sudaro 5 klausimų grupės, kurios sudaro 18 teiginių. Antrą konstruktą, kuriuo siekiama ištirti darbuotojų veiklos rezultatų (užduoties atlikimo rezultatai, adaptyvios veiklos rezultatų ir konteksto veiklos rezultatų) palaikymą organizacijoje sudaro 3 klausimų grupės, kurios susideda iš 23 teiginių. Viso pirmoje anketos dalyje pateikiama 41 teiginys. Pirmoje anketos dalyje, ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų konstruktais tirti naudojama 5 balų Likert'o (rangų) skalė. Anketoje „1“ reiškė, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o „5“ – visiškai sutinka su teiginiu.

Siekiant identifikuoti tyrime dalyvaujančių darbuotojų demografines charakteristikas, antrą anketos dalį sudaro socialiniai/demografiniai klausimai: gimimo metai, darbo stažas organizacijoje, pajamos, sektorius, išsilavinimas ir užimamos pareigos. Šių veiksmų pasirinkimą lėmė teoriniame lygmenyje (Huy, 2022; Fu et al., 2017; Meijerink et al., 2018; Cooper et al., 2019) naudoti veiksniai, turintys poveikį darbuotojų veiklos rezultatų didėjimui. Taigi, antroje anketos dalyje buvo naudojama nominalinė skalė išsiaiškinti: respondentų pajamas, sektorių, išsilavinimą, užimamas pareigas, o intervalų skalė naudojama nustatyti: respondentų gimimo metus bei stažą.

### 3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimui atlikti pasirinkti visi dirbantys asmenys Lietuvoje. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad kiekvienoje darbovietėje vyksta atrankos ir įdarbinimo procesai, peržiūrima atlygio politika, organizuojami mokymai, skatinamas darbuotojų dalyvavimas ir vyksta darbuotojų veiklos vertinimas, todėl išskirti įmones būtų neprasminga. Imties skaičiavimas buvo vykdomas 2023 metų pradžioje, todėl remiamasi 2022 metų 4-to ketvirčio duomenimis. Pagal oficialios statistikos portalo duomenis, 2022-ųjų metų 4 – to ketvirčio Lietuvos Respublikoje dirbo 1 414 080 tūkst. gyventojų. Remiantis Paniotto formule (Kardelis, 2017) nustatomas imties patikimumas, norint gauti statistiškai patikimus rezultatus:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

Tyrimo: n – reikiamas imties dydis,

N – generalinė aibė, tyrimo atveju dirbantys asmenys Lietuvoje

$\Delta^2$  – paklaidos dydis.

Taigi, pasirenkami šie rodikliai :  $\Delta^2 = 5$  proc.,  $N = 1\,414\,080$  tūks. Dirbančių Lietuvos gyventojų. Tyrimo imtis sudaryta 95 proc. pasiklovimo lygmeniu, o skaičiavimai parodė, kad reikimas respondentų skaičius turėtų būti lygus 399 ( $n = 399$ ). Tyrime dalyvavo 476 respondentai. Atsižvelgus į tai, kad respondentų skaičius yra didesnis nei reikiamas minimalus, galima teigti, kad tyrimo imtis yra tinkama ir patikima, o rezultatai statistiškai reikšmingi.

Svarbu paminėti, kad apklausa buvo vykdoma dviem būdais: 1) popierinėmis anketomis, kurios buvo dalinamos įmonių personalui ir 2) anketinė apklausa, kuri buvo talpinta į apklausa.lt tinklapį. Elektroninė anketa į apklausa.lt tinklapį buvo patalpinta 2023 metų kovo 24 dieną ir respondentų atsakymai abiem būdais buvo renkami iki balandžio 23 dienos. Viso buvo užpildyta 485 anketų, tačiau patikrinus anketas buvo atmetos 9 anketos dėl neteisingo užpildymo. Taigi tyrimui, kaip jau buvo minėta, buvo naudojamos 476 tyrimo dalyvių užpildytos anketos.

### 3.3. Anketos validumas

Remiantis Piligrimienės (2016) teigimu, patikimumui vertinti taikomos kelios skirtingos technikos, viena jų: Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*). Išvesties lentelėje Kronbacho alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytai skalei turėtų būti didesnė už 0,7 reikšmę (Pukėnas, 2010). Pagal 6 – oje lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad Kronbacho alfa koeficientas pakankamai aukštas ir artimas vienetui, o žemiausias koeficientas siekia 0,960. Taigi, galima teigti, kad atskiri klausimai, sudarantys skalę, koreliuoja tarpusavyje paaškinantys tą patį dalyką.

**6 lentelė.** Skalių validumas ir patikimumas (sudaryta autorės)

Skalė	Teiginių skaičius	$\alpha$
Įdarbinimas ir atranka	3	0,961
Mokymai ir tobulėjimas	3	0,960
Atlygio politika	5	0,961
Darbuotojų veiklos vertinimas	5	0,960
Darbuotojų dalyvavimas	2	0,961
Užduoties atlikimo rezultatai	6	0,963
Adaptyvios veiklos rezultatai	7	0,964
Konteksto veiklos rezultatai	10	0,961

Galima daryti išvadą, kad 8 klausimų sudaryta skalė matuoja klausimyne esančius konstruktus, dimensijas ir juos atitinka.

Kai žinoma, kad skalė matuoja klausimyne esančius konstruktus, juos atitinka ir yra patikima, galima nustatyti skalės validumą. Konstrukto validumui užtikrinti yra naudojama faktorinė analizė. Siekiant įvertinti konstrukto validumą yra priimta, kad KMO – Kaizerio-Mejerio-Olkinio koefeciento reikšmė turi būti ne mažiau kaip 0,6, kad būtų galima nustatyti, jog kintamųjų faktorinė reikšmė yra rezultatyvi. Galima teigti, kad pagal pateiktus duomenis visi faktoriai paaškina daugiau nei 50 proc. visos bendros faktoriaus sklaidos. Lentelėje pateikti KMO koeficientai yra didesni nei 0,6 ir patvirtina

kintamųjų tinkamumą. Galima teigti, kad sudaryti skalių teiginiai matuoja konstruktus ir juos atitinka (žr. 4 priedas).

### **3.4. Tyrimo etika**

Tyrimas atliekamas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų : tiriamųjų sutikimas, anonimiškumo užtikrinimas, konfidencialumo užtikrinimas, tyrimo rezultatų patikimumas, tyrimo objektyvumo užtikrinimas (Kardelis, 2002).

1. Tiriamųjų sutikimas, anketos pradžioje tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo autorium, tikslu, rezultatų naudojimą, o po informacijos suteikimo, dalyviai laisva valia galėjo rinktis dalyvauti tyrime ar ne.
2. Anonimiškumo užtikrinimas, respondentams pateikiamas užtikrinimas, kad jų duomenys išliks anonimiški, neatskleidžiant jų tapatybės, taip pat pagrindinės dalyvių charakteristikos pateikiamos kaip statistiniai duomenys.
3. Konfidencialumo užtikrinimas, tyrimo duomenys naudojami tik moksliniais tikslais.
4. Tyrimo rezultatų patikimumas, tyrimas atliekamas kruopščiai, yra suderinta su įmonės vadovais, kuriems perduotos popierinės anketos, jie neprieštarauja dėl darbuotojų dalyvavimo tyrime.
5. Tyrimo objektyvumo užtikrinimas, tyrimo metu išvados yra grindžiamos faktais, duomenimis, kuriuos galima patikrinti.

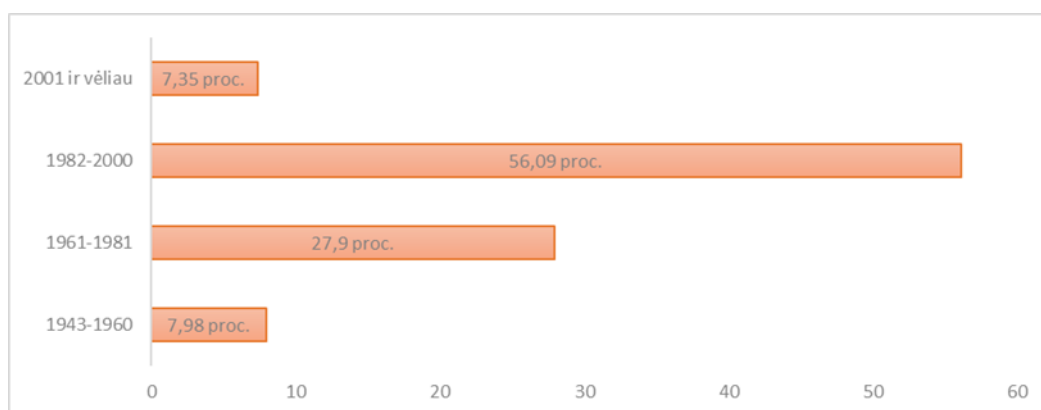


#### 4. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai, apimantys respondentų demografines charakteristikas ir ANDS praktikų koreliaciją bei pateikiami darbuotojų veiklos konstrukto rezultatai. Galiausiai, pateikiami regresinės analizės rezultatai, atskleidžiantys ANDS praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tyrimo rezultatus.

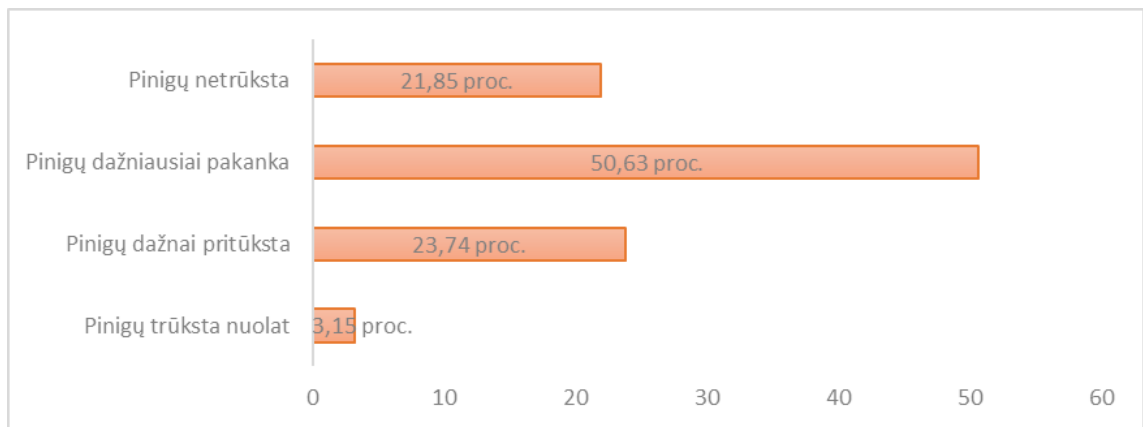
##### 4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Šiame tyrime, kuriuo siekiama nustatyti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, dalyvavo 476 tyrimo metu dirbę Lietuvos gyventojai. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus pateiktas 6 paveiksle.



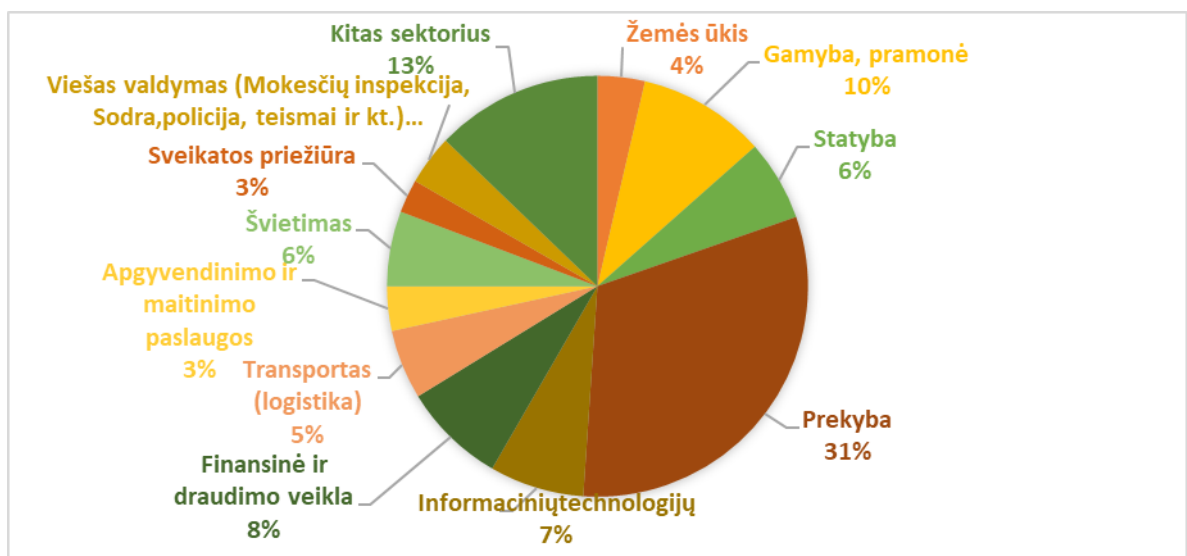
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus (sudaryta autorės)

6 – ame paveiksle galima matyti, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių gimę 1982 – 2000 laikotarpyje ir sudaro daugiau nei pusę visų respondentų (56,09 proc.). Antra pagal dydį amžiaus grupė (27,9 proc.) dalyvavusi tyrime yra darbuotojai, gimę 1961 – 1981 metais. Tyrime mažiau aktyvūs buvo 1943 – 1960 gimimo metų darbuotojai, todėl galima daryti prielaidą, kad jų neaktyvų dalyvavimą tyrime lėmė tai, kad didžioji dalis atstovų yra pensijinio amžiaus. Kita grupė, kuri taip pat mažai pasireiškė – 2001 ir vėliau gimę respondentai, kurių amžius yra jaunas, tad galima manyti, kad dalis šio laikotarpio atstovų dar nedirba, todėl ir negalėjo dalyvauti tyrime. Kitas klausimas, identifikuojantis demografinę charakteristiką tyrime yra apie respondentų pajamas, tiksliau, apie jų jausmą dėl turimų pajamų: tyrime prašoma pasirinkti ar esamų pajamų pakanka ar visgi jų trūksta (žr.7 pav.).



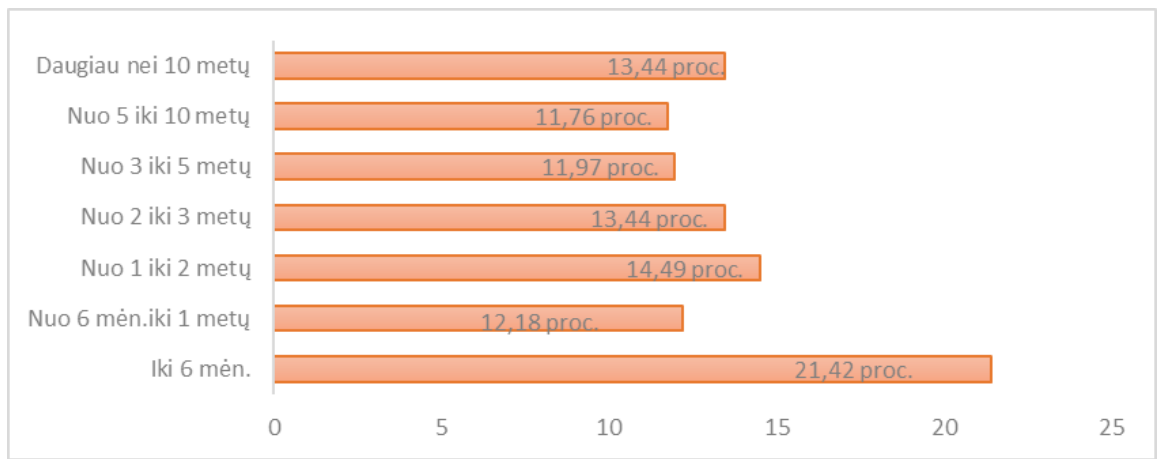
**7 pav.** Respondentų pajamų vertinimas bendrai, pinigų trūksta, ar pakanka (sudaryta autorės)

Remiantis 7 paveikslo duomenimis, galima teigti, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių (50,63 proc.) yra patenkinti savo pajamomis ir teigia, kad „pinigų dažniausiai pakanka“. Kita dalis respondentų pasidalina į dvi puses: 21,85 proc. dalyvių teigia, kad jiems „pinigų netrūksta“, tačiau 23,74 proc. respondentų atsako, kad „pinigų dažnai pritrūksta“. Mažiausia dalis atsakiusių teigia, kad visgi „pinigų trūksta nuolat“ (3,15 proc.). Galima daryti prielaidą, kad tokią susiformavusią nuomonę, o gal net ir požiūrį gali lemti skirtingų kartų ir skirtingų sektorių darbuotojų pasiskirstymas. Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba, pateiktas 8 paveiksle.



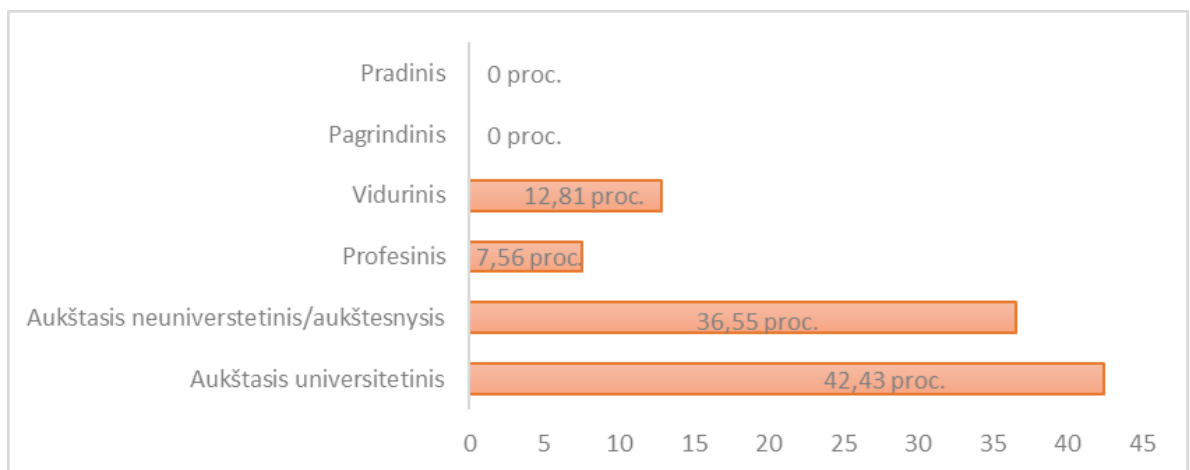
**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal sektorius (sudaryta autorės)

Remiantis 8 paveikslo duomenimis, didžioji dalis respondentų, dalyvavusių tyrime, dirba prekybos sektoriuje (31 proc., t.y. 147 asmenys, o mažiausia dalis respondentų – 3 proc., t.y. 16 - 17 asmenų) dirba žemės ūkio, sveikatos priežiūros ir apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuose. Taip pat, galima matyti, kad nemaža dalis tyrimo dalyvių atsakė, kad dirba kitame, tyrime neįvardintame sektoriuje (13 proc., kurie sudaro 60 dirbančiųjų). Finansine ir draudimo veikla užsiimantys asmenys sudarė 8 procentus visų atsakiusių, tuo tarpu logistos darbuotojai sudarė 5 procentus respondentų. Informacinių technologijų darbuotojai sudarė 7 procentus visų atsakiusių. Kitas klausimas skirtas pateikti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal stažą įmonėje, kurioje dabar dirba (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal stažą (sudaryta autorės)

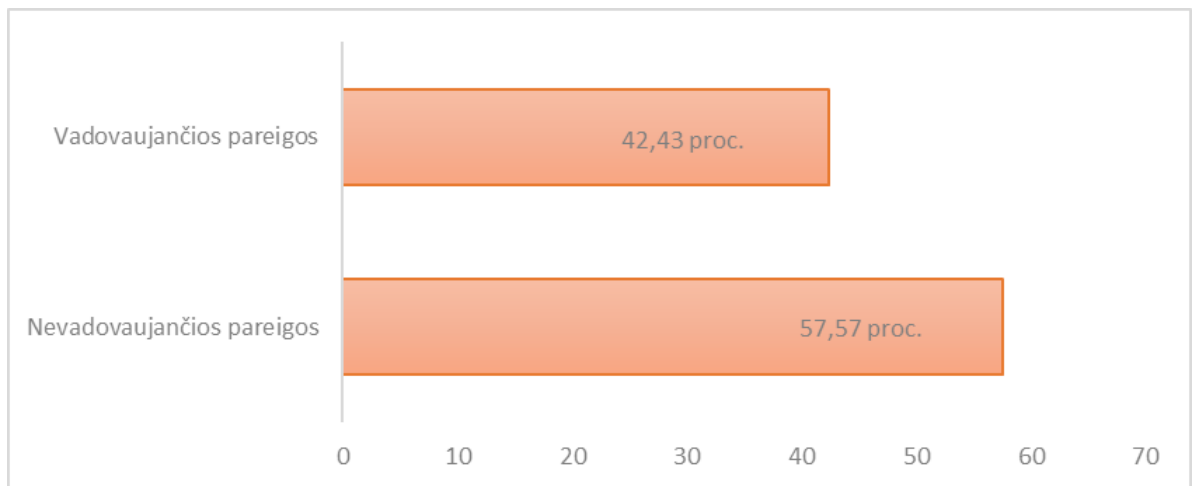
Didžioji dalis (21,42 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų dirba įmonėje iki 6 mėn., 14,49 proc. dirba nuo 1 iki 2 metų, 13,44 proc. dirba daugiau nei 10 metų. Kiti tyrimo dalyviai pasiskirstė taip: 12,18 proc. dirba nuo 6 mėn. Iki 1 metų, 11,76 proc. dirba nuo 5 iki 10 metų organizacijoje, o 11,97 proc. nuo 3 iki 5 metų. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 10 paveiksle.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (42,43 proc., iš jų 202 asmenys). Kita didžioji dalis (36,55 proc.) turi aukštesnįjį išsilavinimą, 7,56 proc. respondentų turi profesinį išsilavinimą, o 12,81 procentas tyrimo dalyvių atsakė, kad turi vidurinį išsilavinimą. Tyrime nedalyvavo asmenys turintys tik pradinį ar pagrindinį išsilavinimą.

Galiausiai, 11 paveiksle yra pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (vadovaujančias arba nevadovaujančias).



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (sudaryta autorės)

Remiantis 11 paveikslo duomenimis, galima teigti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (57,57 proc., t.y. 344 asmenys) dirba nevadovaujančiose pareigose, o 42,43 procentai respondentų dirba vadovaujančiose pareigose.

Apibendrinant tyrimo imtį ir respondentų demografines charakteristikas, identifikuota, kad tyrime dalyvavo 476 respondentai, iš kurių didžioji dalis pagal amžių priklausė gimusių 1982 – 2000 laikotarpyje (56,09 proc.). Daugiausiai tyrimo dalyvių dirba prekybos sektoriuje (31 proc.) ir teigia, kad dažniausiai jiems pinigų pakanka (50,63 proc.). Taip pat, galima paminėti, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį (42,4 proc.) ir aukštesnįjį (36,55 proc.) išsilavinimą ir dirba nevadovaujančiose pareigose (57,57 proc.).

#### **4.2. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams aprašomosios analizės rezultatai**

Šiame skyriuje pateikiamos aukšto našumo darbo sistemos praktikos: įdarbinimas ir atranka, mokymai ir tobulėjimas, atlygio politika, darbuotojų veiklos vertinimas ir darbuotojų dalyvavimas ir jų raiška organizacijoje. Taip pat atskleista darbuotojų veiklos rezultatai: užduoties atlikimo rezultatai, adaptyvios veiklos rezultatai, konteksto veiklos rezultatai ir jų raiška organizacijoje. Darbuotojų įdarbinimo ir atrankos praktiką sudarė 3 teiginiai, kurių vertinimas pateiktas 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Darbuotojų įdarbinimo ir atrankų proceso vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Mano organizacijoje atrankos procesas vyko vertinant mano kompetencijas	1,89 proc.	6,3 proc.	12,81 proc.	40,96 proc.	35,08 proc.	3,95
Mano organizacijoje atrankos metu buvo identifikuoti profesiniai įgūdžiai	2,52 proc.	5,88 proc.	15,33 proc.	44,33 proc.	29,2 proc.	3,87
Mano organizacijoje įdarbinami tik reikalavimus atitinkantys kandidatai	3,78 proc.	12,39 proc.	22,9 proc.	35,71 proc.	22,27 proc.	3,55
Darbuotojų įdarbinimas ir atranka:						<b>3,79</b>

Remiantis 7 lentelės duomenimis, galima teigti, kad darbuotojų įdarbinimas ir atranka buvo matuoti 3 teiginiais, iš kurių tik vienas, trečiasis teiginys, surinko žemesnį nei vidutinį vidurkį (3,55). Kiti du teiginiai, surinko aukštesnį nei vidutinis vidurkį: pirmasis (3,95) ir kaip matoma 40,96 proc. respondentų teigė „sutinku“, kad jų organizacijose atranka vyko vertinant jų kompetencijas, o 35,08 proc. dar labiau pritarė šiam teiginiui žymėdami „visiškai sutinku“, kai tuo tarpu „nesutinku“ pažymėjo tik 6,3 proc. respondentų. Taigi, nustatyta, kad organizacijose yra vykdomos atrankos, kurios prioritizuoja įdarbinti darbuotoją pagal tinkamą kompetenciją. Antro teiginio vidurkis – 3,87. Šis teiginys pažymi, kad organizacijoje vykdomų atrankų metu yra identifikuojami profesiniai įgūdžiai ir pagal tai yra įdarbinami kandidatai. Apibendrinant, ANDS praktikos įdarbinimas ir atranka raiška organizacijose pasireiškia stipriai, kadangi daugiau nei 50 proc. bendra respondentų pažymėjo „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Taigi, organizacijose, kuriose dirba respondentai, įdarbinimo ir atrankų procesai yra stipriai išsystyti ir efektyvūs. Atrankų metu yra vertinamos kandidatų kompetencijos, identifikuojami jų turimi įgūdžiai bei įdarbinami tik reikalavimus atitinkantys kandidatai. Analizuojant ANDS praktikų vertinimą, kita praktika yra mokymai ir tobulėjimas (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė.** Darbuotojų mokymų ir tobulėjimo vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas	2,71 proc.	7,94 proc.	10,08 proc.	36,13 proc.	40,76 proc.	4,01
Mano organizacijoje darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai	4,2 proc.	8,61 proc.	8,61 proc.	37,83 proc.	40,75 proc.	4,00
Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, kurie yra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija	4,42 proc.	5,88 proc.	13,02 proc.	28,57 proc.	40,96 proc.	4,01
Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas:						<b>4,00</b>

Remiantis 8 lentelės duomenimis, ištirta, kad darbuotojų mokymai yra tikrai efektyvūs organizacijose. Visi teiginiai buvo įvertinti aukščiau nei vidutinis vidurkis (4,00), todėl galima teigti, kad mokymai ir tobulėjimas yra viena iš labai stipriai organizuojamų praktiškų, kuri apima visas galimybes darbuotojams kelti savo turimas kompetencijas ir gerinti veiklos rezultatus. Toliau yra aptariama atlygio politikos vertinimas organizacijose (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė.** Atlygio politikos vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.	5,46 proc.	6,51 proc.	13,44 proc.	33,84 proc.	40,75 proc.	3,96
Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja pagal lytį, sutarties tipą ir pan.	4,01 proc.	7,56 proc.	10,08 proc.	34,66 proc.	43,69 proc.	4,04
Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus.	5,46 proc.	8,4 proc.	17,01 proc.	39,07 proc.	30,04 proc.	3,79
Organizacijoje apdovanojimai yra susieti tik su individualia veikla.	11,34 proc.	17,85 proc.	30,67 proc.	26,68 proc.	13,56 proc.	3,10
Organizacija teikia papildomas naudas (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan)	11,55 proc.	9,24 proc.	15,56 proc.	28,15 proc.	35,5 proc.	3,65
Atlygio politika:						<b>3,70</b>

Atlygio politika buvo matuojama 5 teiginiais, iš kurių du surinko žemesnę nei vidutinį vidurkį, žemiau **3,70**. Respondentų atsakymai pasiskirstė labai skirtingai, tačiau 17,85 proc. darbuotojų teigė, kad jų organizacijose apdovanojimai nėra susieti su individualia veikla, į šį teiginį 30,67 proc. atsakė taip pat neužtikrintai „nei sutinku, nei nesutinku“. Panašus atsakymų pasiskirstymas vyrauja ir paskutiniame teiginyje apie teikiamas papildomas naudas, atsakymų vidurkis 3,65. Tačiau galima matyti, kad 43,69 proc. respondentų teigia, kad organizacijoje atlygio politika nediskriminuojama pagal lytį ar sutarties tipą, o 39,07 proc. atsakiusiųjų patvirtina, kad organizacijoje kompensavimo sistema apima turimus darbuotojo įgūdžius ir rezultatus. Apibendrinant, galima teigti, kad didžioji dalis organizacijų, kuriose dirba tyrimo dalyviai, atlygio politika yra skaidri ir nediskriminuojanti pagal lytį, sutarties tipą ar pan. Nors, aukšto našumo darbo sistemos praktikoje labiau vyrauja požiūris, kad atlygis sudaromas atsižvelgiant į veiklos rezultatus ir turimus įgūdžius, tačiau kaip matoma, organizacijos naudoja kitas motyvacines priemones juos išlaikyti ir skatinti siekti dar efektyvesnių rezultatų. Atlygio politikos praktikos raiška organizacijose vertinama vidutiškai. Toliau apibendrinami tyrimo rezultatai apie darbuotojų veiklos vertinimą (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė.** Darbuotojų veiklos vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti	6,93 proc.	9,45 proc.	20,58 proc.	30,68 proc.	32,35 proc.	3,71
Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai	5,25 proc.	6,72 proc.	19,95 proc.	36,97 proc.	31,10 proc.	3,79
Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus ir tikslingai panaudotas kompetencijas.	4,41 proc.	6,72 proc.	12,60 proc.	44,53 proc.	31,73 proc.	3,89
Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.	4,83 proc.	7,56 proc.	19,11 proc.	39,91 proc.	28,58 proc.	3,77
Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį ir turimus įgūdžius.	4,41 proc.	7,56 proc.	16,80 proc.	46,42 proc.	24,79 proc.	3,77
Darbuotojų veiklos vertinimas:						<b>3,78</b>

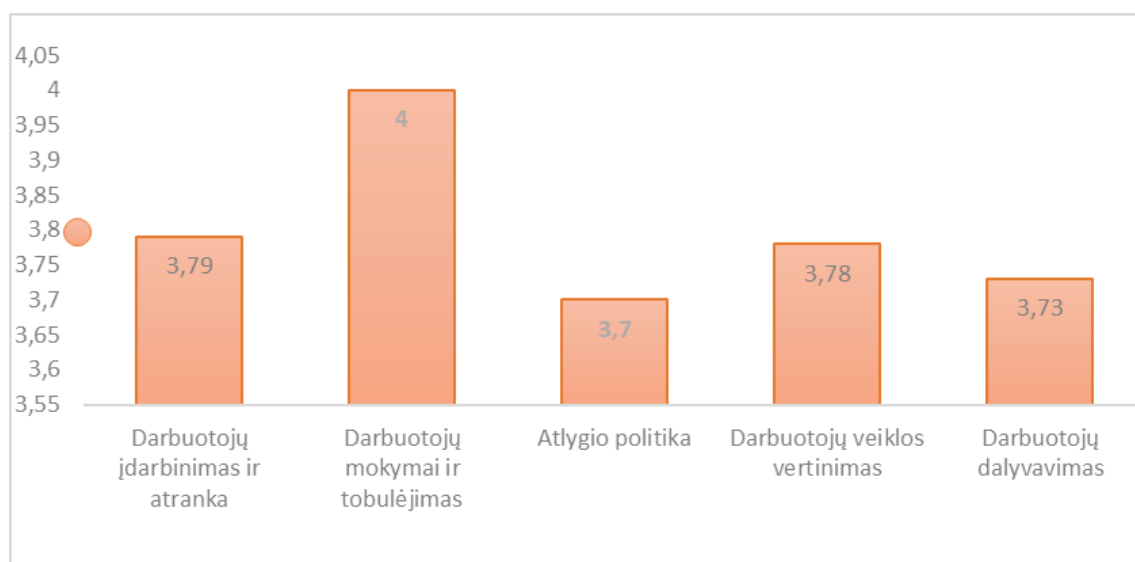
Remiantis 10 lentelės duomenimis galima matyti, kad darbuotojų veiklos vertinimas buvo matuojamas 5 teiginiais, kurių tik vieno teiginio vidurkis yra žemesnis (3,71) nei vidutinio (3,78). Didžioji dalis tyrimo dalyvių teigia, kad organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį ir turimus įgūdžius (46,42 proc. pritarusių), o veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus ir tikslingai panaudotas kompetencijas (44,53 proc. pritarusių). Kitam teiginiui pritariantys respondentai (30,68 proc.) pažymi, kad organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme bei darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti. Didžioji dalis respondentų teigia (36,97 proc.), kad organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai. Apibendrinant darbuotojų veiklos vertinimo raišką organizacijose, nustatyta, kad darbdaviai atlikdami darbuotojų veiklos vertinimą, prioritizuoja turimų įgūdžių ir kompetencijų darbuotojus, akcentuoja darbuotojų įdirbį ir pasiektus rezultatus bei įtraukia darbuotojus į metinių tikslų nustatymą kitiems metams. Kita aukšto našumo darbo sistemos praktika yra darbuotojų dalyvavimas, kurio vertinimas pateikimas 11 – oje lentelėje.

**11 lentelė.** Darbuotojų dalyvavimo vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus	9,24 proc.	8,40 proc.	19,32 proc.	38,66 proc.	24,36 proc.	3,58
Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbine veiklas ir procesus	6,51 proc.	4,83 proc.	12,60 proc.	42,23 proc.	33,82 proc.	3,89
Darbuotojų dalyvavimas:						<b>3,73</b>

11 – oje lentelėje darbuotojų dalyvavimą matuojantys 2 teiginiai yra vertinami vidutiniškai, tačiau 42,23 proc. respondentų mano ir pritaria, kad organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbine veiklas ir procesus. Kitam teiginiui, apie darbuotojų priėmimą priimti sprendimus organizacijoje, didžioji dalis respondentų pritaria (38,66 proc.), tačiau vidurkis yra šiek tiek žemesnis nei vidutinis (3,58). Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad daugumoje organizacijų leidžiama darbuotojams paties priimti sprendimus bei yra suteikiama galimybė dalyvauti įmonės atnaujinimų ar inovacijų diegime. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad darbuotojams komunikuojama apie įmonių veiklą, misiją, tikslus ar kitus rūpimus klausimus. Kita vertus, šis rodiklis, užtikrinantis aukštą našumą įmonės viduje yra vidutiniškas ir galėtų būti aukštesnis, todėl manoma, kad ne visos organizacijos darbuotojus kviečia dalyvauti sprendžiant įvairius darbine klausimus. Taigi, daroma prielaida, kad organizacijose, kuriose darbdaviai nėra atviri darbuotojams veiklos rezultatai gali būti žemesni.

Visų ANDS praktikų raiškos organizacijoje vidurkiai pateikiami 12 paveiksle.



**12 pav.** ANDS praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, vidurkiai (sudaryta autorės)

Remiantis 12 paveikslo duomenimis, iširta, kad visos aukšto našumo darbo sistemos pasireiškia organizacijose, kuriose dirba respondentai ir sudaro vidutinius arba aukštus raiškos vidurkius. Didžiausią vidurkį turi darbuotojų mokymai ir tobulėjimas – **4**, o mažiausią atlygio politika – **3,7**.



Mokslinėje literatūroje atskleista, kad darbuotojų veiklos rezultatus sudaro 3 dimensijos: užduoties atlikimo rezultatai, adaptyvios ir konteksto veiklos rezultatai. Taigi, toliau pateikiama aprašomoji analizė pagal šių dimensijų tyrimo metu gautų rezultatų vertinimą (žr.12 lentelė.).

**12 lentelė.** Užduoties atlikimo rezultatų vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Aš stengiuosi palaikyti aukštus savo darbo rezultatus.	1,47 proc.	0,21 proc.	2,73 proc.	43,07 proc.	52,52 proc.	4,44
Man pavyksta darbus atlikti individualiai, be pagalbos.	1,68 proc.	2,10 proc.	13,02 proc.	51,48 proc.	31,72 proc.	4,08
Žinau, kad galiu atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti.	2,31 proc.	3,99 proc.	7,77 proc.	44,12 proc.	41,80 proc.	4,17
Žinau, kad galiu atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti.	2,31 proc.	2,52 proc.	9,66 proc.	47,69 proc.	37,81 proc.	4,16
Paskirtas užduotis atlieku laiku.	2,31 proc.	2,31 proc.	10,08 proc.	47,48 proc.	37,81 proc.	4,14
Mano kolegos tiki, jos aš savo užduotis atlieku gerai.	2,52 proc.	2,31 proc.	12,60 proc.	49,37 proc.	33,19 proc.	4,06
Darbuotojų užduoties atlikimo veiklos rezultatai:						<b>4,17</b>

Remiantis moksline literatūra, užduoties atlikimo rezultatai yra darbuotojų tiesioginių funkcijų rezultatai, kurie numatyti pareiginiuose nuostatuose. Darbuotojų užduoties atlikimo veiklos rezultatus matuojantys 6 teiginiai yra vertinami gana aukštu balu lyginant su bendru vidurkiu (4,17). Aukščiausiai įvertintas teiginys susijęs su tyrimo dalyvių aukštų rezultatų palaikymu (4,44), o teiginys, kad respondentas „žino ir gali atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti“ įvertintas irgi gana aukštu balu 4,17. Žemiau nei vidutinis vidurkis įvertinti du teiginiai, vienas jų: „mano kolegos tiki, jos aš savo užduotis atlieku gerai“ (4,06). Kitas teiginys įvertintas žemiau vidutinio vidurkio yra apie tai, kad respondentams sekasi sunkiau atlikti darbus individualiai, be pagalbos (4,08). Galima daryti prielaidą, kad tokius atsakymus sąlygoti gali nemažai veiksnių, tačiau aukšto našumo darbo sistemos fokusas yra į individualių užduočių atlikimą, kad darbuotojai gebėtų priskirtą darbą atlikti profesionaliai ir be kitų pagalbos. Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad respondantai stengiasi palaikyti aukštus veiklos rezultatus ir priskirtas užduotis atlieka laiku, tad galima manyti, kad jų efektyvumas yra aukštas. Antroji darbuotojų veiklos dimensija – adaptyvios veiklos rezultatai pateikiama 13 – oje lentelėje.

**13 lentelė.** Adaptyvios veiklos rezultatų vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Aš gebu sutelkti kolegas, efektyviam rezultato pasiekimui.	3,57 proc.	2,10 proc.	17,64 proc.	54,84 proc.	21,84 proc.	3,88
Gebu prisitaikyti, nepriklausomai kokia situacija pasitaikytų darbe	1,89 proc.	1,05 proc.	7,35 proc.	56,30 proc.	33,41 proc.	4,20
Aš gebu prisitaikyti prie įvykusių pokyčių.	2,52 proc.	3,99 proc.	7,77 proc.	44,12 proc.	41,80 proc.	4,22
Tikiu, kad abipusis supratimas gali padėti rasti perspektyvų sprendimą organizacijoje	2,31 proc.	2,52 proc.	9,66 proc.	47,69 proc.	37,81 proc.	4,31
Man sunku priimti kritiką iš kitų	14,07 proc.	28,99 proc.	24,79 proc.	20,79 proc.	11,34 proc.	2,75
Manęs netrikdo pokyčiai darbe	6,51 proc.	27,31 proc.	15,81 proc.	32,52 proc.	17,85 proc.	3,4
Man dažniausiai sunkiai sekasi prisitaikyti prie pokyčių darbe	14,49 proc.	27,31 proc.	12,81 proc.	27,52 proc.	17,85 proc.	3,07
Darbuotojų adaptyvios veiklos rezultatai:						<b>3,69</b>

13 lentelėje pateikiamas adaptyvios veiklos rezultatų vertinimas. Adaptyvios veiklos rezultatai pasireiškia tuo, kaip darbuotojai geba priimti pasikeitimus organizacijoje ar gauti grįžtamąjį ryšį arba priimti kritiką. Daugiau nei 54,84 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad „geba sutelkti kolegas efektyviam rezultato pasiekimui“. Taip pat daugiau nei pusė darbuotojų (56,30 proc.) sutiko su teiginiu, kad „geba prisitaikyti, nepriklausomai kokia situacija darbe pasitaikytų“. Kita vertus, labai panašiai tarp organizacijų darbuotojų pasiskirstė atsakymai vertinant kritikos priėmimą – „nesutinku“ pažymėjo 28,99 proc., o „sutinku“ 20,79 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad kai kuriems respondentams priimti kritiką yra sunku, kitiems mažiau sunku, tačiau įvertintas balas 2,75 yra gerokai žemesnis už vidutinį. Galiausiai, du paskutiniai teiginiai rodo respondentų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Galima teigti, kad respondentų atsakymai pasiskirstę dvejopai: vieni jų atskleidžia, kad darbuotojams yra sudėtinga prisitaikyti prie pokyčių ir juos priimti, kita dalis (27,31) proc. teigia, kad jie linkę priimti ir prisitaikyti prie naujovių organizacijoje.

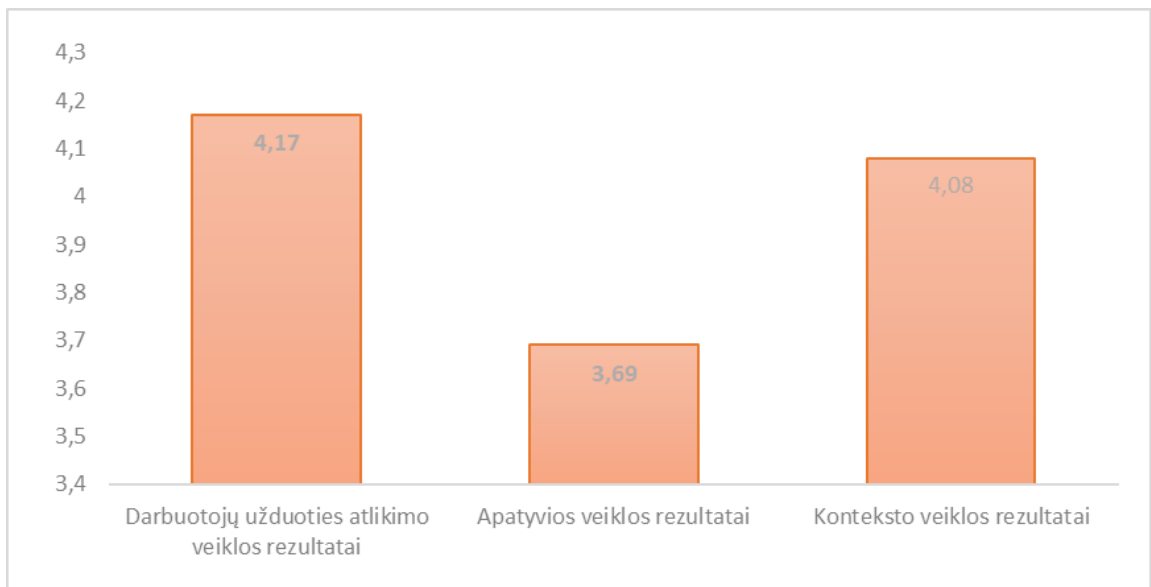
Trečioji darbuotojų veiklos rezultatų dimensija – konteksto veiklos rezultatai, kurie nėra numatyti pareiginiuose nuostatuose, tačiau prisideda prie organizacijos gerovės. Konteksto veiklos rezultatų teiginių vidurkiai pateikti 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Konteksto veiklos rezultatų vertinimas (sudaryta autorės)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Aš dažnai suteikiu pagalbą kolegoms, kai jie to prašo.	5,31 proc.	12,4 proc.	12,36 proc.	45,21 proc.	24,72 proc.	4,32
Man patinka prisiimti papildomos atsakomybės	3,2 proc.	22,46 proc.	19,6 proc.	29,35 proc.	25,39 proc.	3,89
Kai kolegoms nesiseka, aš juos užjaučiu ir jiems tai parodau	8,36 proc.	10,21 proc.	13,6 proc.	40,1 proc.	27,73 proc.	4,01
Aš aktyviai dalyvauju diskusijose darbo susirinkimų metu	2,21 proc.	18,3 proc.	21,46 proc.	32,54 proc.	25,49 proc.	3,90
Aš pagiriu kolegą, dėl gerai atlikto darbo	2,61 proc.	11,69 proc.	0,95 proc.	29,43 proc.	55,32 proc.	4,20
Aš patiriu pasitenkinimą, padėdamas kitiems	1,12 proc.	5,85 proc.	9,65 proc.	36,42 proc.	47,18 proc.	4,19
Dalinuosi savo žiniomis bei patirtimi su kitais	5,43 proc.	9,87 proc.	12,36 proc.	36,99 proc.	35,35 proc.	4,29
Stengiuosi palaikyti gerus santykius su kolegomis	3,69 proc.	9,87 proc.	10,23 proc.	36,99 proc.	39,22 proc.	4,28
Naujiems kolegoms stengiuosi padėti, net jei jie to neprašo	8,65 proc.	9,56 proc.	8,35 proc.	28,65 proc.	44,79 proc.	4,05
Aš gerai komunikuojau dėl problemų ir sprendimų priėmimo	4,56 proc.	19,32 proc.	11,25 proc.	26,54 proc.	38,33 proc.	3,69
Darbuotojų konteksto veiklos rezultatai:						<b>4,08</b>

Remiantis 14 lentelės duomenis, konteksto veiklos rezultatams matuoti sudaryti 10 teiginių, iš kurių 3 surinko žemesnius vidurkius nei vidutinis (4,08). Žemiausiai įvertinti teiginiai buvo šie: 1) organizacijoje gera komunikacija dėl problemų sprendimo (3,69) ir net 19,32 proc. respondentų pažymėjo, kad komunikacija nėra tinkama, 2) respondentai nėra suinteresuoti prisiimti papildomos atsakomybės (3,89), 22,46 proc. teigia, kad šiam teiginiui nepritaria, 3) 18,3 proc. darbuotojų teigia, kad jie susirinkimų metu aktyviai neįsitraukia į diskusijas. Kita vertus, 55,32 proc. respondentų teigia, kad kolegas pagiria dėl gerai atlikto darbo, o 47,18 proc. tyrimo dalyvių jaučia pasitenkinimą padėdami kitiems.

Siekiant apibendrinti darbuotojų veiklos rezultatų vidurkius, 13 paveiksle pateikiami analizuotų darbuotojų veiklos rezultatų teiginių grupių vidurkiai.



**13 pav.** Darbuotojų veiklos rezultatų dimensijų teiginių vertinimo vidurkiai (sudaryta autorės)

Kaip matoma 13 paveiksle, respondentų atsakymai yra vidutiniški, svyruojantys tarp 3 – 4 įvertinimo. Aukščiausiai respondentų įvertinti yra užduoties atlikimo veiklos rezultatai (4,17), o žemiausiai adaptyvios veiklos rezultatai (3,69). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai gerai atlieka savo užduotis pagal jų pareigybines nuostatas, tačiau mažiau linkę prisitaikyti prie pokyčių, kurie yra tiesiogiai susiję su jų darbu. Svarbu paminėti, kad darbuotojų veiklos rezultatai buvo vertinami subjektyviai.

Atkreiptinas dėmesys, kad teoriniame lygmenyje (Huy, 2022; Fu et al., 2017; Meijerink et al., 2018; Cooper et al., 2019) naudoti veiksniai, turintys poveikį darbuotojų veiklos rezultatų didėjimui buvo: pajamos, sektorius, išsilavinimas, užimamos pareigos, todėl 3 priede pateikiama darbuotojų veiklos rezultatų vidurkiai pagal demografines charakteristikas. Atlikus analizę, nustatyta, kad visų demografinių charakteristų, išskyrus užimamas darbuotojų pareigas  $p < 0,05$ , todėl darbuotojų veiklos rezultatų vidurkiai statistiškai skiriasi.

Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyta, kad vidutiniškai pagal gimimo metus 1982 – 2000 darbuotojų veiklos rezultatai yra didesni nei 1961 -1981 gimusių darbuotojų. Taip pat duomenys atskleidė, kad didžiausi rodikliai buvo nustatyti 1982 – 2000 laikotarpio (4,02) ir gimusių 2000 ir vėliau (4,00).

Taip pat, 3 priede pateikiama, kad darbuotojų veiklos rezultatai statistiškai reikšmingai skiriasi ( $p=0,001$ ) tarp skirtingų sektorių darbuotojų. Darbuotojų, dirbančių prekybos sektoriuje darbuotojų veiklos rezultatai yra aukščiausi lyginant su kitais sektoriais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad žemiausi darbuotojų veiklos rezultatai yra IT sektoriuje.

Pagal pateiktus duomenis atskleistas ryšys tarp darbuotojų veiklos rezultatų ir pajamų veiksnio ( $p=0,000$ ). Darbuotojų, kuriems pinigų dažniausiai pakanka, veiklos rezultatai darbe yra didesni nei darbuotojų, kuriems pinigų dažniausiai pritrūksta arba trūksta nuolat.

Kitas veiksnys, kuris reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų veiklos rezultatų – darbuotojų stažas organizacijoje ( $p=0,015$ ). Darbuotojų veiklos rezultatai aukštesni tarp darbuotojų, turinčių darbo

stažą nuo 1 – 2 metų ir 2 – 3 metų. Taigi, galima teigti, kad aukščiausiais veiklos rezultatais pasižymi 2 – 3 metų stažą turintys darbuotojai.

Remiantis tyrimo duomenis, galima teigti, kad darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą ( $p=0,000$ ) pasižymi aukštesniais veiklos rezultatais nei kiti darbuotojai, turintys kitą išsilavinimą.

Siekiant nustatyti ryšį tarp darbuotojų veiklos rezultatų ir užimamų darbuotojų pareigų, rezultatai atskleidė, kad vidurkiai yra panašūs ir darbuotojų veiklos rezultatai pagal pareigas statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p=0,082$ ) (žr. Priedas Nr. 3).

#### 4.3. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams koreliacinės ir regresinės analizės rezultatai

Siekiant ištirti ryšius tarp ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų, toliau atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijos koeficientai interpretuojami pagal Cohen'o ir kt. (2003) reikšmes (Piligrimienė, 2016), o interpretacijos pateikiamos 15 lentelėje.

**15 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

16 lentelėje matomi ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų (užduoties atlikimo rezultatų, adaptyvios veiklos rezultatų, konteksto veiklos rezultatų) koreliacinės analizės rezultatai (žr. 16 lentelė).

**16 lentelė.** ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų koreliacijos koeficientai (sudaryta autorės)

	Užduoties atlikimo rezultatai	Adaptyvios veiklos rezultatai	Konteksto veiklos rezultatai
Įdarbinimas ir atranka	0,429**	0,338**	0,282**
Mokymai ir tobulėjimas	0,433*	0,376**	0,319**
Atlygio politika	0,386**	0,238**	0,290**
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,431**	0,289**	0,366**
Darbuotojų dalyvavimas	0,356**	0,294**	0,311**

\*\* -  $p < 0,001$

Remiantis 16 lentelės duomenimis, nustatyta, kad visos aukšto našumo darbo sistemos praktikos ir darbuotojų veiklos rezultatai turi tarpusavio ryšius, kurie yra silpno ir vidutinio stiprumo. Visų

koreliacijos koeficientų  $p=0,000$ , o ryšys statistiškai reikšmingas, kai  $p < 0,001$ . Kaip matoma, įdarbinimo ir atrankos praktika ( $0,429^{**}$ ) turi vidutinio stiprumo ryšį su užduoties atlikimo rezultatais, teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė rodo, kad esant įdarbinimo ir atrankų praktikai organizacijoje, didėja ir darbuotojų užduoties atlikimo rezultatai. Taigi, kuo efektyvesnis įdarbinimo ir atrankų procesas organizacijoje, tuo didesni darbuotojų užduoties atlikimo rezultatai, kurie siejasi su jų pareigybinėse nuostatose aprašytomis užduotimis. Galima daryti prielaidą, kad taikant ANDS įdarbinimą ir atrankų procesą, organizacijoje tikslingiau ir aiškiau apibrėžiamos pareigybinės nuostatos, todėl darbuotojai gali pasiekti efektyvesnių rezultatų. Antroji, mokymų ir tobulėjimų praktika ( $0,433^{**}$ ) atskleidžia vidutinį, statistiškai reikšmingą ryšį su užduoties atlikimo rezultatais.

Rezultatai parodo, kad kuo organizacijoje daugiau mokymų, tuo didesnis darbuotojų užduoties atlikimo rezultatų koeficientas. Atlygio politikos ir darbuotojų užduoties atlikimo rezultatų koreliacijos koeficientas ( $0,386^{**}$ ) parodo, kad didesni darbuotojų užduoties atlikimo rezultatai, jei teisingesnė ir skaidresnė atlygio politika organizacijose. Ketvirtoji ANDS praktika darbuotojų veiklos vertinimas ( $0,431^{**}$ ) turi vidutinį ryšį su užduoties atlikimo rezultatais. Taigi, galima teigti, kad kuo organizacijoje veiklos vertinimas labiau orientuotas į darbuotojų kompetencijas, pažangą bei veiklos vertinimai grindžiami objektyviais įvertinimais, tuo didesni darbuotojų užduoties atlikimo rezultatai. Darbuotojų dalyvavimas ( $0,356^{**}$ ) turi silpną ryšį su užduoties atlikimo rezultatais. Taip pat, analizuojant ANDS praktikų ryšį su adaptyvios veiklos rezultatais, galima matyti, kad ryšis tarp komponentų silpnas, tačiau reikšmingas. Silpniausią ryšį turi atlygio politika ( $0,238^{**}$ ) su adaptyvios veiklos rezultatais, o stipriausią ( $0,376^{**}$ ) mokymai ir tobulėjimas. Koreliacijos analizė atskleidė, kad įdarbinimas ir atrankos ( $0,282^{**}$ ) turi silpną ryšį su konteksto veiklos rezultatais. Šis ryšys rodo, kad efektyvėjant ir esant įdarbinimo bei atrankų procesui organizacijose, didėja konteksto veiklos rezultatai. Taip pat, didėjant mokymams organizacijoje ( $0,319^{**}$ ), didėja konteksto veiklos rezultatai, pavyzdžiui, darbuotojai po mokymų geba prisiimti daugiau atsakomybių, imtis papildomų veiklų. Remiantis darbuotojų veiklos vertinimo ( $0,366^{**}$ ) ir konteksto veiklos rezultatų ryšiu, galima teigti, kad esant objektyviam, kompetencijomis grįstu veiklos vertinimui organizacijose, didėja darbuotojų konteksto veiklos rezultatai, pavyzdžiui, didėja kolegų skatinimas, turimų žinių ir gebėjimų tobulinimas.

Apibendrinus galima teigti, kad tarp ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų yra statistiškai reikšmingas ryšys ir jie susiję. ANDS praktikų ir darbuotojų užduoties atlikimo rezultatų analizė atskleidė, kad tarp jų vyrauja vidutinio stiprumo ryšys, o tarp aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir adaptyvios veiklos bei konteksto veiklos rezultatų silpnas, tačiau reikšmingas ryšys.

Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams įvertinti pasirinkta regresinė analizė. Pukėnas (2009) teigia, kad regresinė analizė nustato priklausomojo kintamojo priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų. Siekiant nustatyti kiek darbuotojų veiklos rezultatai priklauso nuo ANDS praktikų, atlikta regresinė analizė. Šiame tyrime priklausomi kintamieji yra darbuotojų veiklos rezultatai: 1) užduoties atlikimo rezultatai, 2) adaptyvios veiklos rezultatai, 3) konteksto veiklos rezultatai. Nepriklausomi kintamieji ANDS praktikos: 1) įdarbinimas ir atranka, 2) mokymai ir tobulėjimas, 3) atlygio politika, 4) veiklos vertinimas, 5) darbuotojų dalyvavimas. 17 lentelėje pateikiama regresinės analizės ANDS praktikų ir užduoties atlikimo rezultatų tinkamumo įvertinimas.

**17 lentelė.** ANDS praktikų įtakos užduoties atlikimo veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės)

Priklausomas kintamasis	ANDS praktikos	R	R <sup>2</sup>	Pakoreguotas R <sup>2</sup>	Standartizuotas koeficientas β	p	VIF
Užduoties atlikimo rezultatai	Įdarbinimas ir atranka	0,532	0,283	0,276	0,194	0,000	1,416
	Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas				0,116	0,091	2,067
	Atlygio politika				0,172	0,011	2,962
	Veiklos vertinimas				0,215	0,005	1,942
	Darbuotojų dalyvavimas				-0,083	0,176	2,471

Svarbu paminėti, kad modelis būtų tinkamas, R<sup>2</sup> reikšmė turėtų būti >0,2, kaip 18 lentelėje matyti R<sup>2</sup> lygus 0,283, todėl šiame tyrime tiesinės regresijos modelis yra tinkamas. Taip pat, šis koeficientas parodo, kad visos ANDS praktikos paaiškina 28,3 proc. užduoties atlikimo veiklos rezultatų sklaidos. Nustačius aukšto našumo darbo sistemos praktikų (įdarbinimo ir atrankų, mokymų ir tobulėjimo, atlygio politikos, veiklos vertinimo bei darbuotojų dalyvavimo) ir darbuotojų užduoties atlikimo rezultatų regresijos funkcijos koeficientus, galima teigti, jog ANDS praktika įdarbinimas ir atranka (β=0,194, p=0,000), veiklos vertinimo praktika (β=0,215, p=0,005) bei atlygio politika (β=0,172, p=0,011) daro reikšmingą įtaką darbuotojų užduoties atlikimo rezultatams. Tarp šių ANDS praktikų ir užduoties atlikimo rezultatų nustatyta statistiškai reikšminga teigiama įtaka. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad įdarbinimo ir atrankos procesų organizavimas, objektyvus darbuotojų veiklos vertinimas bei skaidri atlygio politika turi teigiamos įtakos darbuotojų tiesioginių funkcijų atlikimo rezultatams. Darbuotojų veiklos vertinimai turėtų būti grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertinamais rezultatais, pagal gautą Beta koeficientą ši praktika turi aukščiausią reikšmę, todėl galima daryti prielaidą, kad šis rodiklis turi didžiausią poveikį darbuotojų užduoties atlikimo rezultatams (sprendimo priėmimo, pareigybinių funkcijų atlikimo, darbo įgūdžių panaudojimo). Atlikus tyrimą, rezultatai atskleidė, kad mokymų ir tobulėjimo praktika (β=0,116, p=0,091) ir darbuotojų dalyvavimas (β=-0,083, p=0,176) neturi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų užduoties atlikimo rezultatams.

Siekiant išsiaiškinti ANDS praktikų regresinės analizės rezultatus, buvo tikrinamas dispersijos didėjimo faktorius (VIF), kuris taip pat pateikiamas 18 lentelėje. Remiantis Piligrimienės (2016) teigimu, jei VIF > 2, tai nurodo galimą multikolinearumo problemą, o kuomet VIF > 4, tuomet multikolinearumo problema rimta. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nepriklausomų kintamųjų - ANDS praktikų VIF rodikliai > 2, tačiau ne didesni 4. Taigi, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje minima, kad ANDS praktikos veikia darbuotojų rezultatyvumą, tačiau formuojamas sekantis žingsnis ar šios praktikos vienodai veikia ir adaptyvios veiklos rezultatus. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos adaptyvios veiklos rezultatams analizė pateikiama 18 lentelėje.

**18 lentelė.** ANDS praktikų įtakos adaptyvios veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės)

Priklausomas kintamasis	ANDS praktikos	R	R <sup>2</sup>	Pakoreguotas R <sup>2</sup>	Standartizuotas koeficientas $\beta$	p	VIF
Adaptyvios veiklos rezultatai	Įdarbinimas ir atranka	0,504	0,254	0,246	0,007	0,884	1,416
	Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas				0,037	0,594	2,235
	Atlygio politika				0,267	0,000	2,962
	Veiklos vertinimas				0,297	0,000	1,942
	Darbuotojų dalyvavimas				-0,087	0,167	2,471

18 lentelėje galima matyti, kad  $R^2$  lygus 0,254, todėl šiame tyrime tiesinės regresijos modelis yra tinkamas. Taip pat, šis koeficientas parodo, kad visos ANDS praktikos paaiškina 25,4 proc. adaptyvios veiklos rezultatų sklaidos. Nustačius aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir darbuotojų adaptyvios veiklos rezultatų regresijos funkcijos koeficientus galima teigti, jog atlygio politikos praktika ( $\beta=0,267$ ,  $p=0,000$ ), veiklos vertinimo praktika ( $\beta=0,297$ ,  $p=0,000$ ) daro reikšmingą įtaką darbuotojų užduoties atlikimo rezultatams. Tarp šių ANDS praktikų ir adaptyvios veiklos rezultatų nustatyta statistiškai reikšminga teigiama įtaka. Taip pat rezultatai atskleidė, kad įdarbinimo ir atrankų praktika ( $\beta=0,007$ ,  $p=0,884$ ), mokymų ir tobulėjimo praktika ( $\beta=0,037$ ,  $p=0,594$ ) ir darbuotojų dalyvavimas ( $\beta=-0,087$ ,  $p=0,167$ ) neturi statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų adaptyvios veiklos rezultatams. Taigi, galima teigti, kad aukštais rezultatais grįžta atlygio politika ir darbuotojų veiklos vertinimas gali tiesiogiai teigiamai daryti įtaką darbuotojų adaptyvios veiklos rezultatams (pristaikymui prie pokyčių, pokyčių įgyvendinimas). Kitas šioje regresinėje analizėje nagrinėtas priklausomas kintamasis – darbuotojų konteksto veiklos rezultatai. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos konteksto veiklos rezultatams analizė pateikiama 19 lentelėje.

**19 lentelė.** ANDS praktikų įtakos konteksto veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės)

Priklausomas kintamasis	ANDS praktikos	R	R <sup>2</sup>	Pakoreguotas R <sup>2</sup>	Standartizuotas koeficientas $\beta$	p	VIF
Konteksto veiklos rezultatai	Įdarbinimas ir atranka	0,411	0,169	0,160	0,031	0,542	1,416
	Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas				0,096	0,193	3,067
	Atlygio politika				0,080	0,270	2,962
	Veiklos vertinimas				0,065	0,410	3,708
	Darbuotojų dalyvavimas				-0,032	0,625	2,471



Remiantis apskaičiuotu determinacijos koeficientu, ANDS praktikų ir darbuotojų konteksto veiklos rezultatų modelis nėra tinkamas, nes  $R^2 = 0,0169$ . Šis rodiklis parodo, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikų paaiškina mažiau nei 20 proc. darbuotojų konteksto veiklos rezultatų sklaidos. Taip pat, atlikus aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir konteksto veiklos rezultatų dispersinę analizę, priimta išvada, kad visų ANDS praktikų reikšmingumo rodiklis yra didesnis 0,05. Įdarbinimo ir atrankų praktikos ( $p=0,542$ ), mokymų ir tobulėjimo praktikos ( $p=0,193$ ), atlygio politikos ( $p=0,270$ ), veiklos vertinimo praktikos ( $p=0,410$ ), darbuotojų dalyvavimo praktikos ( $p=0,625$ ), todėl galima teigti, kad šis rodiklis patvirtina išvadą, kad ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų modelis nėra tinkamas. Apibendrinus, galima priimti išvadą, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos nedaro įtakos darbuotojų konteksto veiklos rezultatams.

Sugrupavus į vieną rinkinį darbuotojų užduoties atlikimo rezultatus ir adaptyvios veiklos rezultatus, regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad modelis yra tinkamas ( $R^2=0,335$ ). Taip pat, šis koeficientas parodo, kad visos ANDS praktikos paaiškina 33,5 proc. darbuotojų užduoties atlikimo ir adaptyvios veiklos rezultatų sklaidos (žr. 20 lentelė).

**20 lentelė.** ANDS praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai (sudaryta autorės)

Priklausomas kintamasis	ANDS praktikos	R	R <sup>2</sup>	Pakoreguotas R <sup>2</sup>	Standartizuotas koeficientas β	p	VIF
Darbuotojų veiklos rezultatai	Įdarbinimas ir atranka	0,579	0,335	0,328	0,117	0,009	1,416
	Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas				0,086	0,195	3,062
	Atlygio politika				0,250	0,000	2,962
	Veiklos vertinimas				0,289	0,000	2,120
	Darbuotojų dalyvavimas				-0,101	0,090	2,471

Atlikta regresinė analizė parodė, kad ANDS praktikos daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką (išskyrus darbuotojų dalyvavimą  $\beta = -0,101$ ) darbuotojų veiklos rezultatams. Remiantis tyrimo rezultatais, galima priimti išvadą, kad vykdant atrankas pagal tikslias ir aiškias kompetencijas ir priimant darbuotojus pagal jų turimus specifinių sričių ir darbo pobūdį atitinkančius įgūdžius, darbuotojų veiklos rezultatai yra aukštesni. Taip pat, priimta, kad darbuotojų dalyvavimas turi reikšmingą, tačiau neigiamą įtaką, todėl galima daryti prielaidą, kad efektyvus darbuotojų dalyvavimas gali neigiamai paveikti darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių (adaptyvios veiklos rezultatai) bei neigiamai paveikti priimant sprendimus ar siekiant darbo kokybės (užduoties atlikimo rezultatai). Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymai ir tobulėjimas ( $\beta = 0,086$ ) neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų veiklos rezultatams. Tai gali būti ir dėl to, kad darbuotojai į darbo vietą priimama kaip tos srities specialistai, todėl organizuojami mokymai turi tik pagalinti jį turimas žinias, tačiau nesuteikti pagrindus. Remiantis 20 lentelėje pateiktais rezultatais, sudaromas siūlomo ANDS praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams koreguotas Nr. 2 modelis (žr. 14 pav.).

Apibendrinant, trys aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, tačiau poveikis patebimas tik užduoties atlikimo ir adaptyvios veiklos rezultatų efektyvume. Taigi, sudarytas Nr.2 modelis yra tinkamas ir taikant šias tris ANDS praktikas kartu didėja darbuotojų veiklos rezultatai.

#### **4.4. Tyrimo diskusija ir apribojimai**

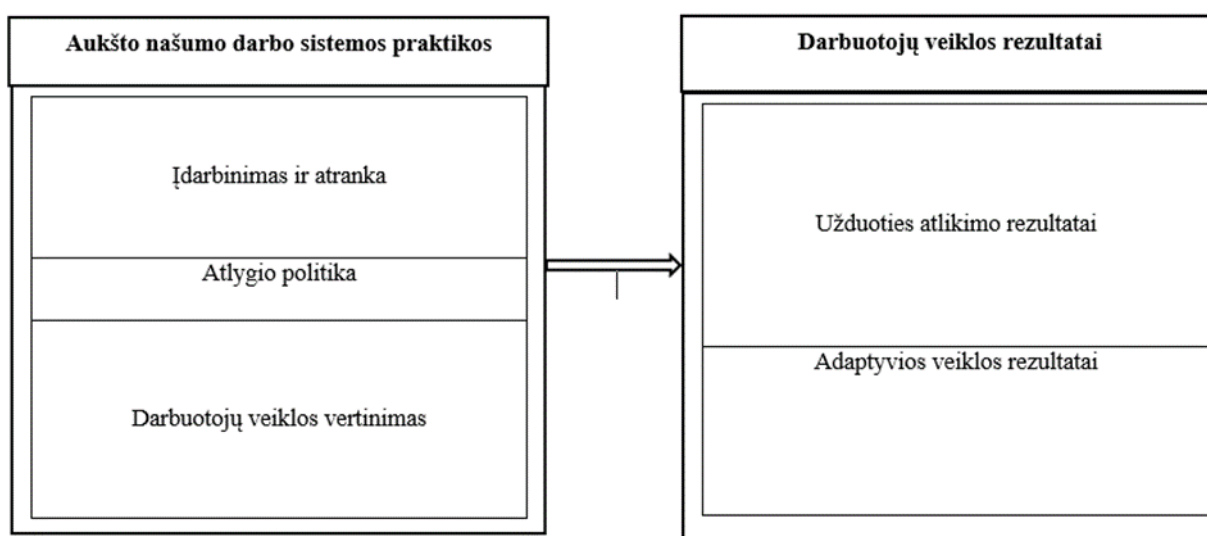
Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Siekiant pasiekti minėtą tikslą, buvo pasirinktos šios ANDS praktikos, turinčios potencialą didinti darbuotojų rezultatyvumą: įdarbinimas ir atranka, darbuotojų mokymai ir tobulėjimas, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika, darbuotojų dalyvavimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas aukšto našumo darbo sistemos praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, teorinis modelis (žr. 7 pav.), kurį sudarė du konstruktai (ANDS praktikos ir darbuotojų veiklos rezultatai). Tyrime iš viso dalyvavo 476 respondentai, pagal amžių tyrime dalyvavo 1982 – 2000 gimimo metų (56,09 proc.) ir 1961 -1981 gimimo metų (27,9 proc.) atstovai. Daugiausiai tyrimo dalyvių dirba prekybos sektoriuje (31 proc., t.y. 147 asmenys, o mažiausia dalis respondentų (3 proc., t.y. 16 - 17 asmenų) dirba žemės ūkio, sveikatos priežiūros ir apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (42,43 proc., iš jų 202 asmenys). Kita didžioji dalis (36,55 proc.) turi aukštesnįjį išsilavinimą bei didžioji dalis respondentų (57,57 proc., t.y. 344 asmenys) užima nevadovaujančias pareigas.

Atlikus aprašomąją analizę priimta, kad didžioji dauguma aukšto našumo darbo sistemos praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, turi didesnius nei vidutinius vidurkius. Didžiausią vidurkį turi darbuotojų mokymai ir tobulėjimas – 4, respondentai mano, kad organizuojami mokymai yra tinkamos paskirties ir yra veiksmingi. Tuo tarpu, tyrimo dalyviai pažymi, kad organizacijose atlygio politikos (3,7 balo) klausimas lieka svarstytinas, nes darbuotojai tiki, kad jis gali paveikti jų rezultatyvumą, tačiau ji nėra iki galo aiški ir suprantama, tuomet kad turėtų fokusuotis į darbuotojų turimus įgūdžius, būti skaidri ir konkurencinga rinkoje. Susisteminus veiklos rezultatų dimensijos atsakymus, galima priimti išvadą, kad užduoties atlikimo rezultatai įvertinti aukščiausiai (4,17) ir darbuotojai gerai atlieka savo pagrindines funkcijas, užtikrina darbo kokybę ir aukštus veiklos rezultatus. Tuo tarpu žemiausiai įvertinti adaptyvios veiklos rezultatai (3,69). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai geba prisitaikyti prie pokyčių, tačiau kartais to vengia. Taip pat, tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentams sunku priimti kritiką, tačiau jie noriai padeda kolegoms darbinėje aplinkoje.

Atlikta koreliacinė analizė, kurios metu nustatyti ryšiai tarp ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų. Remiantis tyrimo rezultatais visos praktikos turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais, kas sutampa su mokslinės literatūros analize (Zhang, Guo, Lei and Lim, 2019; Sultana et al., 2012; Soens et al., 2011; Diaz-Carrion et al., 2017; Barzegar, Farjad, 2011; Randolph, 2000; Zhou, Fan and Son, 2019; Jiang, Lepak, Hu ir Baer, 2012; Denison, 2007; Prieto and Pérez-Santana, 2014; Khalid and Nawab, 2018; Choi, 2014; Prieto ir Pérez-Santana, 2014; Vinkenburt and Weber, 2012; Chin et al., 2021).

Atlikta regresinė analizė siekiant įvertinti kokią įtaką daro ir ar daro ANDS praktikos darbuotojų veiklos rezultatams (užduoties atlikimo rezultatams, adaptyvios veiklos rezultatams, konteksto veiklos rezultatams), tyrimai atskleidė (žr. 18 lentelė), kad darbuotojų dalyvavimas bei darbuotojų

mokymai ir tobulėjimas ANDS praktikos neturi statistiškai reikšmingos įtakos visų darbuotojų veiklos rezultatų dimensijoms. Remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais, Zhou'as, Fan'as ir Son'as (2019) teigė, kad kiekviena organizacija turi stiprinti darbuotojų dalyvavimą, o kiti autoriai savo tyrimuose akcentavo, kad aukšto našumo darbo sistema, vadinama aukšto dalyvavimo sistema ir taip didina darbuotojų apsisprendimo laisvę ir gerina jų darbo našumą (Li, Wang, van Jaars-veld, Lee ir Ma, 2017), tačiau regresinė analizė atskleidė, kad darbuotojų dalyvavimo praktika neturi reikšmingos įtakos darbuotojų rezultatyvumui. Atliktas tyrimas atskleidė, kad mokymų praktika nedaro reikšmingo poveikio darbuotojų veiklos rezultatams. Anot Sultanos ir kt. (2012), ANDS mokymai pritaikyti stiprinti turimus įgūdžius ir gerinti asmeninius veiklos rezultatus (Sultana et al., 2012), tačiau regresinė analizė atskleidė, kad mokymai neturi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams. Taigi, apibendrinus regresinės analizės gautus rezultatus ir laikantis požiūrio, kad mokymų ir darbuotojų dalyvavimo praktikos nedaro įtakos darbuotojų veiklos rezultatams, sudarytas pakoreguotas ANDS praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, modelis (žr.14 pav.).



**14 pav.** Siūlomo aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams Nr.2 modelis (sudaryta autorės)

Van De Voorde ir Beijer'ė (2015) tirdamos ANDS praktiktų poveikį darbuotojų efektyvumui, nustatė, kad kuo didesnė dalis ANDS praktikų organizacijoje, tuo stipresnis poveikis dabuotojų veiklos rezultatams. Autorės tyrime išskiria, kad kiekviena aukšto našumo darbo sistemos praktika daro poveikį darbuotojų efektyvumui : darbuotojai įgauna pasitikėjimą organizacija, kolegomis, nori ir imasi iniciatyvos, atsiranda pasitenkinimas darbu, darbuotojai įsitraukia į sprendimus (Van De Voorde, Beijer, 2015). Visgi, remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta įtaka tarp trijų ANDS praktikų (įdarbinimo ir atrankos, atlygio sistemos, darbuotojų veiklos vertinimo) ir atliekamos užduoties bei adaptyvios veiklos rezultatų, kuriais perteikiamas darbuotojų elgesys. Gautas rodiklis parodo, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikų paaiškina 33,5 proc. darbuotojų veiklos rezultatų užduoties atlikimo ir adaptyvios veiklos rezultatų) sklaidos.

Apibendrinus galima teigti, kad kiekvienai organizacijai palankiau turėti praktikų rinkinį kaip sistemą, nei pavienes praktikas. Pirmiausiai, reikia aiškiai ir konkrečiai apibrėžti įmonės veikimą, strategiją ir parinkti teisingai suderintas ANDS praktikas. Svarbu paminėti, kad kiekviena praktika gali skirtingai daryti poveikį darbuotojų rezultatams, o kai kurių ir visiškai neveikti. Taigi, šis

empirinis tyrimas leido išgryninti ANDS praktikų, turinčių įtaką darbuotojų rezultatyvumui, modelį. Modelį Nr.2 sudaro šios aukšto našumo darbo sistemos praktikos: įdarbinimas ir atranka, atlygio politika ir darbuotojų veiklos vertinimas, o darbuotojų veiklos rezultatus sudaro: užduoties atlikimo ir adaptyvios veiklos rezultatai. Šis modelis gali būti diegiamas organizacijose, siekiant gerinti darbuotojų veiklos rezultatus užtikrinant aukštą našumą.

Tyrimo apribojimas: šis magistro baigiamasis projektas turi keletą apribojimų, kurie formuoja galimybes būsiamiems tyrėjams. Atkreiptinas dėmesys, kad vienas iš ribotumų yra, jog respondentai tyrimui buvo atrenkami naudojantis netikimybinės patogosios atrankos būdu. Galima teigti, kad dėl šios priežasties tyrimo respondentų struktūra gali neatitikti realios Lietuvos darbuotojų struktūros. Kitas apribojimas susijęs taip pat su respondentų netolygiu pasiskirstymu, nes kita dalis anketų buvo perduota vienai įmonei per asmeninius kanalus, tad tyrimo imtį sudarė netolygus pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas (didžioji dalis respondentų priklausė prekybos sektoriui). Kitas apribojimas, kad darbuotojų veiklos rezultatai vertinami subjektyviai, šie patys įsivertina savo veiklos rezultatus, tad galima manyti, kad jie gali būti geresni, nes nėra objektyvaus vertinimo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad esantis ŽI valdymas organizacijoje nepatvirtina, kad bus sukurtas teigiamas požiūris į įmonę, nes kiekvienas darbuotojas atitinkamus sprendimus gali interpretuoti savaip (Bowen ir Ostroff, 2004). Taigi, tokiu atveju galima pasitelkti darbuotojų vertinimą, kurį atliktų žmogiškųjų išteklių skyrius arba tiesioginis vadovas. Atkreiptinis dėmesys, kad taip būtų galima objektyviai įvertinti darbuotojų pasiekimus ir veiklos rezultatų pokyčius.

Svarbu paminėti, kad šiame tyrime nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingos įtakos tarp ANDS praktikų ir konteksto veiklos rezultatų. Galima interpretacija, kad toks rezultatas rodo, jog darbuotojams svarbiau fokusuotis į tiesioginių funkcijų ar tam tikros duoties atlikimą, priešingai, nei konteksto veiklos rezultatų (savanoriškos ir papildomos veiklos, elgesys su kolegomis). Taigi, konteksto veiklos rezultatai yra svarbūs organizacijoje, tačiau organizacijos klimatui įvertinti arba kitoms tyrimų kryptims plėtoti. Dar vienas apribojimas, kad analizuotų autorių tyrimai buvo atliekami pasaulio šalyse, o Lietuvoje tokių tyrimų stinga ir nėra, tad kitų valstybių darbuotojai gali turėti kitokią suvokimą į aukšto našumo darbą ir kaip jis gerina darbuotojų rezultatyvumą.

Tolimesnės tyrimo kryptys: šio tyrimo regresinės analizės rezultatai formuoja siūlymą ateities tyrimams – nustatyti kokios ANDS praktikos veikia ir didina darbuotojų konteksto veiklos rezultatus. Taip pat, tyrimai galėtų būti atliekami dvejose konkrečiose organizacijose, viena viešojo sektoriaus, kita privataus ir taip būtų galima palyginti ANDS praktikų raišką ir poveikį darbuotojų veiklos rezultatams. Kita rekomendacija, tyrimas galėtų būti kokybinis, apklausiant žmogiškųjų išteklių ir tiesioginius vadovus, siekiant nustatyti kaip ANDS praktikos gali ir kaip paveikia darbuotojų veiklos rezultatus. Ateities tyrėjams tikslinga fokusuotis ir giliau iširti ANDS įtaką darbuotojų užduoties atlikimo veiklos rezultatams, nes jie apima tiesioginius darbus ir atliekams kasdienes užduotis darbe, todėl galima tyrimo kryptis kaip konkrečiai pagal darbo specifiką gali paveikti šiuos rezultatus.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Teoriniame lygmenyje atskleista, kad pastaraisiais dešimtmečiais aukšto našumo darbo sistemos sąvoka kito, tačiau tyrimų, skirtų ANDS praktikų poveikiui darbuotojų rezultatyvumui gausa rodo, kad tema yra aktuali. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad aukšto našumo darbo sistema gali prisidėti prie veiklos rezultatų gerinimo ir turi poveikį: lojalumui ir įsipareigojimui, darbuotojų atsparumui, darbuotojų produktyvumui. Individualiame lygmenyje pateikiama aukšto našumo darbo sistemos vertė darbuotojams: pagerėjusi darbo kokybė, greitesnis funkcinių užduočių atlikimas, objektyvus veiklos įvertinimas, aukštesni veiklos rezultatai, dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmimo. Tačiau didėjantis ANDS praktikų vaidmuo organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme pateikia nemažai prieštarų nuomonių, todėl poreikis tirti šią temą tik didėja, o tyrimų rezultatai yra aktualūs šiuolaikinėms organizacijoms, kurių prioritetas didinti darbuotojų produktyvumą ir dalyvavimą organizacijoje, kelti veiklos rezultatus.
2. Remiantis mokslinė literatūra konceptualizuotas aukšto našumo darbo sistemos praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams teorinis modelis. Teoriniame modelyje daroma prielaida, kad aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Teorinis modelis apima du konstruktus: pirmasis – ANDS praktikos: darbuotojų įdarbinimas ir atranka; mokymai ir tobulėjimas; atlygio politika; darbuotojų veiklos vertinimas; darbuotojų dalyvavimas. Antrasis konstruktas apima darbuotojų veiklos rezultatus: užduoties atlikimo rezultatus; konteksto veiklos rezultatus; adaptyvios veiklos rezultatus. Svarbu paminėti, kad adaptyvios veiklos rezultatai ir konteksto veiklos rezultatai nėra numatyti darbuotojo pareiginiuose nuostatose, tačiau prisideda prie organizacijos ir darbuotojų gerovės.
3. Konceptualizavus teorinį modelį, parengtas tyrimo instrumentas ir metodika. Klausimyną sudarė dvi dalys: pirmoji dalis apimė ANDS praktikas: įdarbinimą ir atrankas, darbuotojų mokymus ir tobulinimąsi, darbuotojų veiklos vertinimą, atlygio politiką, darbuotojų dalyvavimą ir darbuotojų veiklos rezultatus: užduoties veiklos rezultatus, adaptyvios veiklos rezultatus ir konteksto veiklos rezultatus. Antrąją klausimyno dalį sudaro socialiniai/demografiniai klausimai: gimimo metai, pajamos, darbo sektorius, stažas įmonėje, išsilavinimas, užimamos pareigos. Skalių validumui patikrinti buvo naudojama Chronbach' a  $\alpha$  koeficientas, kurio reikšmė sudarytoje skalėje svyruoja nuo 0,960 iki 0,964.
4. Atlikus empirinį kiekybinį tyrimą įvertinta aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams ir daromos šios išvados:
  - 4.1 tyrime iš viso dalyvavo 476 respondentai, pagal amžių tyrime dalyvavo 1982 – 2000 gimimo metų (56,09 proc.) ir 1961 -1981 laikotarpiu (27,9 proc.) atstovai. Daugiausiai tyrimo dalyvių dirba prekybos sektoriuje (31 proc., t.y. 147 asmenys, o mažiausia dalis respondentų (3 proc., t.y. 16 - 17 asmenų) dirba žemės ūkio, sveikatos priežiūros ir apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (42,43 proc., iš jų 202 asmenys). Kita didžioji dalis (36,55 proc.) turi aukštesnįjį išsilavinimą bei didžioji dalis respondentų (57,57 proc., t.y. 344 asmenys) užima nevadovaujančias pareigas.
  - 4.2 atlikus aprašomąją analizę priimta, kad didžioji dauguma aukšto našumo darbo sistemos praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, turi didesnius nei vidutinius vidurkius. Didžiausią vidurkį turi darbuotojų mokymai ir tobulėjimas – 4, respondentai mano, kad

organizuojami mokymai yra tinkamos paskirties ir yra veiksmingi. Tuo tarpu, tyrimo dalyviai pažymi, kad organizacijose atlygio politikos (3,7 balo) klausimas lieka svarstytinas, nes darbuotojai tiki, kad jis gali paveikti jų rezultatyvumą, tačiau ji nėra iki galo aiški ir suprantama, tuomet kad turėtų fokusuotis į darbuotojų turimus įgūdžius, būti skaidri ir konkurencinga rinkoje

4.3 atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad ANDS praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų yra statistiškai reikšmingas ryšys ir jie yra susiję. ANDS praktikų ir darbuotojų užduoties atlikimo rezultatų analizė atskleidė, kad tarp jų vyrauja vidutinio stiprumo ryšys, o tarp aukšto našumo darbo sistemos praktikų ir adaptyvios veiklos bei konteksto veiklos rezultatų silpnas, tačiau reikšmingas ryšys.

4.4 Atlikta regresinė analizė parodė, kad ANDS praktikos daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką (išskyrus darbuotojų dalyvavimą  $\beta = -0,101$ ) darbuotojų veiklos rezultatams. Remiantis tyrimo rezultatais, priimta, kad vykdant atrankas pagal tikslias ir aiškias kompetencijas ir priimant darbuotojus pagal jų turimus specifinių sričių ir darbo pobūdį atitinkančius įgūdžius, darbuotojų veiklos rezultatai yra aukštesni. Taip pat, galima matyti, kad darbuotojų dalyvavimas turi reikšmingą, tačiau neigiamą įtaką, todėl galima daryti prielaidą, kad efektyvus darbuotojų dalyvavimas gali neigiamai paveikti darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių (adaptyvios veiklos rezultatai) bei neigiamai paveikti priimant sprendimus ar siekiant darbo kokybės (užduoties atlikimo rezultatai). Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymai ir tobulėjimas ( $\beta = 0,086$ ) neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų veiklos rezultatams. Tai gali būti ir dėl to, kad darbuotojai į darbo vietą priimama kaip tos srities specialistai, todėl organizuojami mokymai turi tik pagalinti jų turimas žinias, tačiau nesuteikti pagrindus. Remiantis tyrimo rezultatais, pakoreguotas ANDS praktikų, darančių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams modelis, kuris apima tris praktikas: įdarbinimo ir atrankos, atlygio politikos, darbuotojų veiklos vertinimo bei užduoties atlikimo ir adaptyvios veiklos rezultatus. Galima teigti, kad organizacijoms yra svarbiau aukšto našumo darbo sistemos praktikas, o ne pavienė praktika.

**Tyrimo tikslas buvo ištirti ar aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad trys ANDS praktikos: įdarbinimas ir atranka, darbuotojų veiklos vertinimas bei atlygio politika veikia teigiamai darbuotojų veiklos rezultatus, todėl vadovaujantis tuo, organizacijoms pateikiamos rekomendacijos:**

- 1) Susirinkimų metu komunikuoti darbuotojams apie ANDS praktikų naudą ir vertę individualiame lygmenyje, pavyzdžiui, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje pagerina darbo kokybę, padeda greičiau ir efektyviau atlikti užduotis. ANDS praktika apima darbuotojo atsakomybes, įgalina jį dalyvauti sprendimų priėmime, organizacijos valdyme bei turi karjeros garantijas.
- 2) Siekiant efektyvių ir aukštų rezultatų organizacijoje, nustatyta, kad veiklos vertinimo praktika turi teigiamos įtakos darbuotojų rezultatams, todėl siūloma, kad organizacijose darbuotojų veiklos vertinimas būtų objektyvus. Pristatant darbuotojui jo individualią pažangą, siūloma aptarti jo papildomas atsakomybes darbe, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių bei naujovių. Labai svarbu, kad darbuotojų veiklos vertinimas būtų vientisas ir vienodas visiems komandos nariams pagal aiškius nustatytus reikalavimus.

- 3) Atnaujinti pareigybinius nuostatus ir suteikti darbuotojams daugiau atsakomybių, įtraukti darbuotojus į organizacijos strategijos, tikslų aptarimus, priimti jų nuomonę, leisti diskutuoti.
- 4) Labai svarbu priimti vienodą įdarbinimo ir atrankų procesą, atrinkintiems ir nepasirinktiems kandidatams atiduoti aiškų, pagrįstą ir nešališką grįžtamąjį ryšį. Organizacijos turi tiksliai nustatyti svarbiausius savo darbuotojų įgūdžius ir savybes. Siekiant aukšto našumo organizacijoje, darbuotojai turi būti įdarbinti pagal aiškius darbo reikalavimus, pagal tikslias kompetencijas ir turimus įgūdžius reikiamai pozicijai, o ne pagal tai, kad kandidatas yra gabus kitoje srityje.
- 5) Organizacija turi patvirtinti, kad atlygio politika būtų skaidri ir nustatyti aiškius kriterijus darbuotojams.

## Literatūros sąrašas

1. Amstrog, M. (2008) Strategic human resource management a guide of action. *London and Philadelphia*.
2. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
3. Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*.
4. Asmus, K., Pollner, F., Schaninger, B., Sikka, S. (2021). The new possible: how HR can help build the organization of the future. [žiūrėta 2022-02-11]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>.
5. Bal, M.P., Lub, X. D. (2018). Individualization of Work Arrangements. *Current Issues in Work and Organizational Psychology*.
6. Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., Spratt, M.F. (1997). HR as a source of share holder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36 No.1, 39-47.
7. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. *Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
8. Bhatti, K.K., Qureshi, T.M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, p. 54 – 68.
9. Boselie, P., Wiele, M. (2002). High Performance Work Systems.
10. Boxal, P. (2012). High-performance Work Systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
11. Boxall, P. 2013. Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*.
12. Caldwell, C., Floyd, L. (2014). High Performance Work Systems, Building Commitment to Increase Profitability. *Journal Economics*.
13. Diaz-Carrion, R., Lopez-Ferninandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social respinsibility and Enviroment Management*, 1–12.
14. 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.
15. Diogo, P. (2019). High Performance Work Systems and Employee Outcomes: A Meta-analysis for Future Research. *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.
16. Dorta, A.D., Rosa, G., Francisco, J., Rodríguez, G., Domínguez, R. L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction.
17. Ferguson, K.L., Reio, T.G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
18. Fominienė, A., Juodeikienė, M. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Vilnius*. ISSN 1392-0561.



19. Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C., Rousseau, D.M. (2015). High Performance Work Systems in professional service firms: examining the HPWS Resources Uses Performance Linking Mechanisms.
20. Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
21. Hecklaue, F., Galeitzka, M., Flachsa, S., Kohlb., H. (2016). *Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0*.
22. Heffernan, M., Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26: 211– 231.
23. Higuera, V. (2015). Behavior vs Attitude in Employees. [žiūrėta 2022-02-17]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/behavior-vs-attitude-employees-37187.html>
24. Huhtala, M., Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*.
25. Husin, N.H., Gugkang, A.S. (2017). High performance work systems and employee job performance: evidence from banking sector in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*.
26. Ilkhanizadeh S. (2022). Can high performance work practices influence employee career competencies? There is a need for better employee outcomes in the bankink industry. *Bournemouth University*.
27. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Socialinių mokslų studijos*, 39.
28. Ivleva, J. (2019). Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose. *Metodinės rekomendacijos*.
29. Juodeikaitė, M. & Fominienė A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, ISSN 1392-0561.
30. Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., Sikka, S. (2021). The new possible: How HR can help build the organization of the future.
31. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt V. H., De Vet, H. C., Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*. 331-337. doi: 10.1097.
32. Korsakienė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. *Vilnius: Technika*.
33. Mačiulaitis, R. (2012). Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą. *Sveikatos mokslai*, p. 70 – 77.
34. Maharani, V., Supriyanto, A.S. (2021). Factor influencing employee performance: the role of organizational culture. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, doi: 10.13106.
35. Manresa, A., Bikfalvi, A., Simonc, A. (2021). Exploring the relationship between individual and bundle implementation of High-Performance Work Practices and performance: evidence from Spanish manufacturing firms.
36. Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*.

37. Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167.
38. McKone, K. E., Schroeder, R. G., Cua, K. O. (2003). The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance. *International Journal of Production Economics*
39. Murali, V. (2019). Effect of high performance work practices on employee outcomes: a meta – analysis.
40. Noor, S., Rafiq, M.A. (2021). Discover the employee performance dimensionality in public sector organizations of Pakistan. *Hamdard University Pakistan, Karachi City Campus*, ISSN 1567-214.
41. Oficialiosios statistikos portalas. [žiūrėta 2023-04-10]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize>
42. Özçelika, G., Aybasb, M., Uyargilc, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *12th International Strategic Management Conference, Turkey*.
43. Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*.
44. Pattnaik, S., Pattnaik, S. (2020). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, doi:10.1108
45. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Vilniaus universiteto Kauno fakulteto Socialinių mokslų ir taikomosios informatikos institutas*, doi: 1392-0561.
46. Pawirosumarto S., Sarjana P. K., Muchtar M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
47. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa.
48. Pradhan, R. K., Jena L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*.
49. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas:Lietuvos kūno kultūros akademija*, 27, 148, 154.
50. Ratkutė, K. (2022). Darbuotojų pasitikėjimo technologijomis įtaka darbuotojų veiklos rezultatams. *Kauno technologijos universitetas*.
51. Reuver, R., Voorde, K., Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload.
52. Rosid, M.A., Enderwati, L., Kusumawati, I. (2022). The influence of organization culture and work environment toward work motivation which implications for the job performance the charitable efforts of Muhammadiyah education institutions in Tangerang – Indonesia. *Formosa Journal of Science and Technology*. ISSN 175-190.
53. Salgado J. F., Moscoso S., Lado M. (2003). Test–Retest Reliability of Ratings of Job Performance Dimensions in Managers. *International Journal of Selection & Assessment*, 11(1), 98–101. [žiūrėta 2023-02-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00230>.
54. Schermerhorn, J.R. (2008). Organizational behavior.

55. Shantz, K., Truss, A. D., Soane, C. (2012). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
56. Shin, D., Konrad, D., Alison, M. (2017). Causality between high performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.
57. Shuck B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*.
58. Šalčius, A., Šarkiūnienė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga. *Vilniaus universitetas*.
59. Tangthong, S., Agahi, H. (2018). The effects of human resource management practices on employee service quality in Thailand's chained-brand hotels. *Journal of Business and Management*, 2319-7668.
60. Van De Voorde, K., Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Department of Human Resource Studies, School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University Human Resource Management Journal*, p. 62–78.
61. Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., Chen, H. (2021). High-Performance Work System, strategic flexibility, and organizational performance – the moderating role of social networks. *The Institute of Public Administration and Human Resources, Development Research Center of the State Council, Beijing, China*. [žiūrėta 2023-02-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
62. Wei, Y.C., Han, T.S., Hsu, I.C. (2010). High-performance HR practices and OCB: a cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*.
63. Zacharatos, A., Sandy, M. H., Turner, N., Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry A meta-analytic review. *Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, Canada*.
64. Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., Talat, U. (2018). How do High performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective.

## Priedai

### 1 priedas. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams, empirinio tyrimo instrumentas

Įdarbinimas ir atranka	<p>1.1 Mano organizacijoje atrankos procesas vyko vertinant mano kompetencijas.</p> <p>1.2 Mano organizacijoje atrankos metu buvo identifikuoti profesiniai įgūdžiai.</p> <p>1.3 Mano organizacijoje įdarbinami tik reikalavimus atitinkantys kandidatai.</p>	Soens et al., 2011
Mokymai ir tobulėjimas	<p>2.1. Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas.</p> <p>2.2. Mano organizacijoje darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai.</p> <p>2.3. Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, kurie yra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija.</p>	Delery and Doty (1996); Ahteela and Vanhala (2011)
Atlygio politika/kompensavimas	<p>3.1. Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.</p> <p>3.2. Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja pagal lytį, sutarties tipą ir pan.</p> <p>3.3 Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus.</p> <p>3.4. Organizacijoje apdovanojimai yra susieti tik su individualia veikla.</p> <p>3.5. Organizacija teikia papildomas naudas (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011), Diaz-Carrion et al. (2018)
Darbuotojų veiklos vertinimas	<p>4.1. Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme.</p> <p>4.2. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai.</p> <p>4.3. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus ir tikslingai panaudotas kompetencijas.</p> <p>4.4. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.</p> <p>4.5. Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį ir turimus įgūdžius.</p>	Prieto et al. (2014)
Darbuotojų dalyvavimas	<p>5.1. Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.</p> <p>5.2. Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbineis veiklas ir procesus.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)

Užduoties atlikimo rezultatai	<p>6.1. Aš stengiuosi palaikyti aukštus savo darbo rezultatus.</p> <p>6.2. Man pavyksta darbus atlikti individualiai, be pagalbos.</p> <p>6.3. Aš atsidavęs savo darbui.</p> <p>6.4. Žinau, kad galiu atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti.</p> <p>6.5. Paskirtas užduotis atlieku laiku.</p> <p>6.6. Mano kolegos tiki, jos aš savo užduotis atlieku gerai.</p>	Pradhan, Jena (2017) darbuotojų veiklos rezultatų skalė; Karolina Ratkutė (2022)
Adaptyvios veiklos rezultatai	<p>7.1. Aš gebu sutelkti kolegas, efektyviam rezultato pasiekimui.</p> <p>7.2. Gebu prisitaikyti, nepriklausomai kokia situacija pasitaikytų darbe.</p> <p>7.3. Aš gebu prisitaikyti prie įvykusių pokyčių.</p> <p>7.4. Tikiu, kad abipusis supratimas gali padėti rasti perspektyvų sprendimą organizacijoje.</p> <p>7.5. Man sunku priimti kritiką iš kitų.</p> <p>7.6. Manęs netrikdo pokyčiai darbe.</p> <p>7.7. Man dažniausiai sunkiai sekasi prisitaikyti prie pokyčių darbe.</p>	
Konteksto veiklos rezultatai	<p>8.1. Aš dažnai suteikiu pagalbą kolegoms, kai jie to prašo.</p> <p>8.2. Man patinka prisiimti papildomos atsakomybės.</p> <p>8.3. Kai kolegoms nesiseka, aš juos užjaučiu ir jiems tai parodau.</p> <p>8.4. Aš aktyviai dalyvauju diskusijose darbo susirinkimų metu.</p> <p>8.5. Aš pagiriu kolegas, dėl gerai atlikto darbo.</p> <p>8.6. Aš patiriu pasitenkinimą, padėdamas kitiems.</p> <p>8.7. Dalinuosi savo žiniomis bei patirtimi su kitais.</p> <p>8.8. Stengiuosi palaikyti gerus santykius su kolegomis.</p> <p>8.9. Naujiems kolegoms stengiuosi padėti, net jei jie to neprašo.</p> <p>8.10. Aš gerai komunikuoju dėl problemų ir sprendimų priėmimo</p>	

## 2 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Žmogiškųjų išteklių vadybos programos II kurso studentė Odeta Jančiauskaitė. Šiuo metu atlieku baigiamojo magistro projektą tema „Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtaka darbuotojų veiklos rezultatams“. Mano tyrimo tikslas yra iširti kokią įtaką aukšto našumo darbo sistemos praktikos daro darbuotojų veiklos rezultatams. Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami tik šio tyrimo tikslams. Kylant klausimams su manimi galima susisiekti el. paštu: odejan@ktu.edu.

1. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 2 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje atrankos procesas vyko vertinant mano kompetencijas.					
2.	Mano organizacijoje atrankos metu buvo identifikuoti profesiniai įgūdžiai.					
3.	Mano organizacijoje įdarbinami tik reikalavimus atitinkantys kandidatai.					

2. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 3 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas.					
2.	Mano organizacijoje darbuotojams suteikiamos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai.					
3.	Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, kurie yra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija.					

3. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 4 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.					
2.	Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja pagal lytį, sutarties tipą ir pan.					
3.	Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus.					
4.	Organizacijoje apdovanojimai yra susieti tik su individualia veikla.					
5.	Organizacija teikia papildomas naudas (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.					

4. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 5 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.					
2.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai.					
3.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus ir tikslingai panaudotas kompetencijas.					
4.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.					
5.	Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį ir turimus įgūdžius.					

5. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 6 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.					
2.	Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas ir procesus.					

6. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 7 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš stengiuosi palaikyti aukštus savo darbo rezultatus.					
2.	Man pavyksta darbus atlikti individualiai, be pagalbos.					
3.	Žinau, kad galiu atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti.					
4.	Žinau, kad galiu atlikti daugybę užduočių, skirtų organizacijos tikslams pasiekti.					
5.	Paskirtas užduotis atlieku laiku.					
6.	Mano kolegės tiki, jos aš savo užduotis atlieku gerai.					



7. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šioms teiginiam apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (respondentas toliau pildo 8 klausimą)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš gebu sutelkti kolegas, efektyviam rezultato pasiekimui.					
2.	Gebu prisitaikyti, nepriklausomai kokia situacija pasitaikytų darbe.					
3.	Aš gebu prisitaikyti prie įvykusių pokyčių.					
4.	Tikiu, kad abipusis supratimas gali padėti rasti perspektyvų sprendimą organizacijoje.					
5.	Man sunku priimti kritiką iš kitų.					
6.	Manęs netrikdo pokyčiai darbe.					
7.	Man dažniausiai sunkiai sekasi prisitaikyti prie pokyčių darbe.					

8. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šioms teiginiam apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dažnai suteikiu pagalbą kolegoms, kai jie to prašo.					
2.	Man patinka priimti papildomos atsakomybės					
3.	Kai kolegoms nesiseka, aš juos užjaučiu ir jiems tai parodau.					
4.	Aš aktyviai dalyvauju diskusijose darbo susirinkimų metu.					
5.	Aš pagiriu kolegas, dėl gerai atlikto darbo.					
6.	Aš patiriu pasitenkinimą, padėdamas kitiems.					
7.	Dalinuosi savo žiniomis bei patirtimi su kitais.					
8.	Stengiuosi palaikyti gerus santykius su kolegomis.					
9.	Naujiems kolegoms stengiuosi padėti, net jei jie to neprašo.					
10.	Aš gerai komunikuoju dėl problemų ir sprendimų priėmimo					

9. Jūsų gimimo metai:

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

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

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

11. Pažymėkite sektorių, kuriame dirbate:

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

12. 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

13. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Pradinis

14. Jūs ūžimamos pareigos ūmonėje, kurioje dirbate:
- o Vadovaujančios
  - o Nevadovaujančios

### 3 priedas. Darbuotojų veiklos rezultatų vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas

Kintamasis	P	Vidurkis	Demografinė charakteristika
Darbuotojų veiklos rezultatai	0,000	2,70	1943 – 1960
		3,19	1961 – 1981
		4,02	1982 – 2000
		4,00	2000 ir vėliau
	0,001	4,25	Žemės ūkis
		4,39	Gamyba, pramonė
		4,85	Prekyba
		3,19	Informacinių technologijų
		3,69	Finansinė ir draudimo veikla
		4,05	Transportas (logistika)
		4,21	Apyvadinimo ir maitinimo paslaugos
		3,74	Švietimas
		3,97	Sveikatos priežiūra
		4,03	Viešas valdymas
	4,00	Kitas sektorius	
	0,000	3,68	Pinigų trūksta nuolat
		3,74	Pinigų dažniausiai pritrūksta
		3,85	Pinigų dažniausiai pakanka
		3,92	Pinigų netrūksta
	0,015	3,02	Iki 6 mėn.
		3,85	Nuo 6 mėn. iki 1 metų
		4,01	Nuo 1 metų iki 2 metų
		4,06	Nuo 2 metų iki 3 metų
		3,45	Nuo 3 iki 5 metų
	0,000	3,87	Nuo 5 iki 10 metų
		4,17	Aukštasis universitetinis
		4,12	Aukštasis neuniversitetinis
		3,89	Profesinis
		3,97	Vidurinis
	0,082	3,02	Pagrindinis
		3,00	Pradinis
		<b>4,05</b>	Vadovaujančios
	<b>3,95</b>	Nevadovaujančios	
			Gimimo metai
			Sektorius
			Pajamos
			Darbo stažas
			Išsilavinimas
			Pareigos

**4 priedas. Aukšto našumo darbo sistemos praktikų įtakos darbuotojų veiklos rezultatams skalių patikimumo ir validumo reikšmės**

<b>Tyrimo konstruktas</b>	<b>Skalė</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>r min</b>	<b>r max</b>	<b>proc.</b>	<b>KMO</b>
ANDS praktikos	Įdarbinimas ir atranka	3	4,651	5,011	54,40	0,827
	Mokymai ir tobulėjimas	2	5,032	5,753	62,95	0,701
	Atlygio politika	5	5,012	5,698	66,95	0,996
	Darbuotojų veiklos vertinimas	5	4,771	5,521	67,85	0,987
	Darbuotojų dalyvavimas	2	4,945	5,381	61,93	0,920
Darbuotojų veiklos rezultatai	Užduoties atlikimo rezultatai	6	4,873	5,386	68,60	0,701
	Adaptyvios veiklos rezultatai	7	4,431	5,651	52,32	0,709
	Konteksto veiklos rezultatai	10	4,974	5,350	59,95	0,842