

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.622>

<https://orcid.org/0000-0003-0375-9533>

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Oksana Pavlova

Inovatyvaus žmogiškųjų išteklių  
valdymo ir jų elektroninių priemonių  
naudojimo poveikis įsitraukimui į  
darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir  
darbuotojų gerovei

**DAKTARO DISERTACIJA**

Socialiniai mokslai,  
Vadyba (S 003)

VILNIUS 2024

Disertacija rengta 2018–2023 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė** – doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

**Mokslinė konsultantė** – doc. dr. Jurgita Lasauskaitė-Zabielskė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija, S 006).

Gynimo taryba:

**Pirmininkė** – doc. dr. Raminta Pučėtaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

**Nariai:**

prof. dr. Rūta Čiutienė (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

prof. dr. Edmundas Jasinskas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

doc. dr. Ilona Kiaušienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

prof. dr. Mine Mukaddes Afacan Findikli (Istinye universitetas (Turkija), socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Disertacija ginama viešame Gynimo tarybos posėdyje 2024 m. . birželio 14 d. 10 val. Vilniaus universiteto Kauno fakulteto X auditorijoje. Adresas: Muitinės g. 12 (IV korpusas), Kaunas, Lietuva, tel. +370 37 422 523; el. paštas [info@knf.vu.lt](mailto:info@knf.vu.lt).

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje ir VU interneto svetainėje adresu:

<https://www.vu.lt/naujienos/ivykiu-kalendorius>

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.622>  
<https://orcid.org/0000-0003-0375-9533>

VILNIUS UNIVERSITY

Oksana Pavlova

# Impact of Innovative Human Resources Management and its Digital Application on Work Engagement, Organizational Commitment and Employee Well-Being

**DOCTORAL DISSERTATION**

Social Sciences,  
Management (S 003)

VILNIUS, 2024

The dissertation was prepared between 2018 and 2023 at Vilnius University.

**Academic supervisor –**

Assoc. Prof. Dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003).

**Academic consultant –** Assoc. Prof. Dr. Jurgita Lasauskaitė-Zabielskė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology, S 006).

This doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the Dissertation Defence Panel:

**Chairman –** Assoc. Prof. Dr. Raminta Pučėtaitė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003).

**Members:**

Prof. Dr. Rūta Čiutienė (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, S 003),

Prof. Dr. Edmundas Jasinskas (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003),

Assoc. Prof. Dr. Ilona Kiaušienė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003),

Prof. Dr. Mine Mukaddes Afacan Findikli (Istinye University (Turkey), Social Sciences, Management, S 003).

The dissertation shall be defended at a public meeting of the Dissertation Defence Panel at 10:00 on June 14, 2024 in meeting room X of the Kaunas Faculty (Vilnius University).

Address: Muitinės st. 12 (IV building), Kaunas, Lithuania,  
tel. +370 37 422 523; e-mail: [info@knf.vu.lt](mailto:info@knf.vu.lt).

The text of this dissertation can be accessed at the library of Vilnius University, as well as on the website of Vilnius University:  
[www.vu.lt/lt/naujienos/ivykiu-kalendorius](http://www.vu.lt/lt/naujienos/ivykiu-kalendorius)

# PAGRINDINĖS DISERTACIJOJE VARTOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

## Disertacijoje vartojamos pagrindinės sąvokos

***Darbuotojų gerovė*** (angl. *employee wellbeing*) – gerovę nusakančių pozityvių patirčių (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu) ir jausmų, tokių kaip laimės pojūtis, rinkinys (Fisher, 2014; Magyar & Keyes, 2019). Darbo gerovė – bendrasis darbuotojų patiriamų emocijų, atliekamų funkcijų ir įgyjamų patirčių įvertinimas darbovietėje (Warr, 1990).

***Elektroninis žmogiškųjų išteklių priemonių naudojimas*** (angl. *electronic human resource management*) – elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių rinkinys, naudojamas informacijai perduoti, mokymo tikslais, skirtas duomenimis grįsto darbo rezultatams vertinti, darbui optimizuoti, automatizuoti, darbuotojų lankstumui, įtraukimui į darbą, autonomijos sąlygoms įgyvendinti (Gandzeichuk, 2020; Richter et al., 2021; Watson, 2022).

***Emocinis organizacinis įsipareigojimas*** (angl. *affective component of organizational commitment*) – emocinė darbuotojo sąsaja su organizacija, identifikacijos ir įsitraukimo jausmas, kurio tęstinumas priklauso nuo kainos, netekus organizacijos, įvertinimo (Allen & Meyer, 1990).

***Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas*** (angl. *innovative human resource management*) – bet kokia nauja programa, taisyklių rinkinys ar praktika, sukurta siekiant formuoti darbuotojų elgseną ar požiūrį ir daryti įtaką, darbuotojų suvokiamos kaip naujovė (Kosseck, 2006), esamų ir nusistovėjusių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų modifikacijos, organizacijoje naujos arba patobulintos, remiantis kitų organizacijų praktikomis (Agarwala, 2003).

***Įsitraukimas į darbą*** (angl. *work engagement*) – savojo potencialo atskleidimas užduočių atlikimo elgsenoje, kuri skatina sąryšį su atliekamu darbu ir kitais dalyviais, asmeninis buvimas čia ir dabar (fizinė, kognityvinė ir emocinė prasmėmis), aktyvus savo darbo vaidmens atlikimas (Kahn, 1990).

***Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas*** (angl. *normative component organizational commitment*) apibrėžia pareigos jausmą likti organizacijoje (Allen & Meyer, 1990).

***Organizacinis įsipareigojimas*** (angl. *organizational commitment*) – santykis su organizacija ir joje turima darbo vieta, pasireiškiantis per norą, poreikį ir pareigą šioje organizacijoje išlikti (Dunham et al., 1994; Knippenberg & Sleebos, 2006).

***Tęstinis organizacinis įsipareigojimas*** (angl. *continuance commitment*) leidžia prognozuoti, ar darbuotojai linkę išeiti iš darbo (Allen & Meyer, 1990).

### **Disertacijoje vartojami pagrindiniai sutrumpinimai**

**AĮpS** – aukšto įsipareigojimo sistema (angl. *high commitment system*),

**AĮtS** – aukšto įsitraukimo sistema (angl. *high involvement system*),

**DG** – darbuotojų gerovė (angl. *employee wellbeing*),

**DNDS** – didelio našumo darbo sistemos (angl. *high performance work systems*),

**EŽIV** – elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. *electronic human resource management*),

**IŽIV** – inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. *innovative human resource management*),

**ĮD** – įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*),

**OĮ** – organizacinis įsipareigojimas (angl. *organisational commitment*),

**ŽIV** – žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. *human resource management*).

## TURINYS

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....                                                                                                                                               | 9  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....                                                                                                                                              | 11 |
| IVADAS .....                                                                                                                                                        | 13 |
| 1. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO<br>POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ, ORGANIZACINIAM<br>ĮSIPAREIGOJIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI.....             | 25 |
| 1.1. ŽIV raidos, jos transformacijos ir tiriamos problematikos ištakos..                                                                                            | 25 |
| 1.2. Įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų<br>gerovės dimensijų konceptualus pagrindimas .....                                            | 39 |
| 1.2.1. Įsitraukimo į darbą apibrėžtis ir raiška organizaciniame<br>kontekste.....                                                                                   | 41 |
| 1.2.2. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžtis ir raiška<br>organizaciniame kontekste.....                                                                          | 44 |
| 1.2.3. Darbuotojų gerovės apibrėžtis ir raiška organizaciniame<br>kontekste.....                                                                                    | 47 |
| 1.3. IŽIV samprata ir turinys .....                                                                                                                                 | 50 |
| 1.3.1. Teorinė IŽIV paradigma.....                                                                                                                                  | 50 |
| 1.3.2. ŽIV sistemų samprata ir klasifikavimas .....                                                                                                                 | 57 |
| 1.3.3. IŽIV praktikų poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam<br>įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.....                                                    | 67 |
| 1.4. Informacinių technologijų integracijos į IŽIV konceptualizavimas                                                                                               | 70 |
| 1.4.1. IT raiška IŽIV kontekste.....                                                                                                                                | 70 |
| 1.4.2. EŽIV poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam<br>įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.....                                                             | 74 |
| 1.5. IŽIV ir EŽIV poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam<br>įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei teorinis modelis .....                                     | 77 |
| 2. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO<br>POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ, ORGANIZACINIAM<br>ĮSIPAREIGOJIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI IŠTIRTUMAS ..... | 81 |
| 2.1. Bibliometrinė IŽIV praktikų bendroji mokslinio produktyvumo<br>analizė .....                                                                                   | 82 |
| 2.2. IŽIV poveikio darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam<br>įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei tyrimų apžvalga.....                                            | 88 |
| 2.3. Empirinių tyrimų trūkumai .....                                                                                                                                | 93 |
| 3. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO<br>POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, DARBUOTOJŲ                                                     |    |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| ĮSITRAUKIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO                                 |     |
| METODOLOGIJA.....                                                         | 98  |
| 3.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir disertacijoje keliamos       |     |
| hipotezės .....                                                           | 98  |
| 3.2. Tyrimo filosofija, etika, metodika ir instrumentas .....             | 107 |
| 3.3. Tyrimo etapai, duomenų analizės metodai, imties strategija.....      | 113 |
| 3.4. Tyrimo konstrukto patikimumo ir validumo analizė.....                | 117 |
| 4. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO                  |     |
| POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, ĮSITRAUKIMUI Į                   |     |
| DARBĄ IR DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO REZULTATŲ                              |     |
| ANALIZĖ .....                                                             | 123 |
| 4.1. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografinius                |     |
| požymius.....                                                             | 123 |
| 4.2. IŽIV ir šių išteklių elektroninių priemonių poveikio įsitraukimui    |     |
| į darbą nustatymas.....                                                   | 126 |
| 4.3. IŽIV ir šių išteklių elektroninių priemonių poveikio darbuotojų      |     |
| gerovei nustatymas.....                                                   | 132 |
| 4.4. Darbo gerovės medijuojančio poveikio nustatymas.....                 | 135 |
| 4.6. Poveikio tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir   |     |
| darbuotojų gerovės nustatymas .....                                       | 149 |
| 1.7. Inovatyvaus išteklių valdymo ir šių išteklių elektroninių priemonių  |     |
| poveikio organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir darbo |     |
| gerovei tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai .....                       | 150 |
| 5. MOKSLINĖ DISKUSIJA, APIBENDRINANTI EMPIRINIO TYRIMO                    |     |
| REZULTATUS.....                                                           | 153 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....                                            | 161 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....                                                  | 166 |
| PRIEDAI.....                                                              | 198 |
| SANTRAUKA (SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION).....                         | 212 |
| TRUMPA INFORMACIJ APIE DISERTANTĘ .....                                   | 259 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 lentelė. Socialiai nepriimtinos elgsenos apraiškos darbe .....                                                                   | 27  |
| 2 lentelė. IŽIV aspektai, nagrinėti istoriniuose šaltiniuose skirtingais laikotarpiais .....                                       | 29  |
| 3 lentelė. Teorijos, siejamos su ŽIV raida organizacijoje .....                                                                    | 32  |
| 4 lentelė. Darbuotojų išitraukimo į darbą apibrėžtys .....                                                                         | 41  |
| 5 lentelė. IŽIV apibrėžtys .....                                                                                                   | 51  |
| 6 lentelė. IŽIV dimensijos .....                                                                                                   | 53  |
| 7 lentelė. IŽIV turinio sąsajos, atsižvelgiant į kriterijus .....                                                                  | 55  |
| 8 lentelė. ŽIV siekiniai organizacijoje .....                                                                                      | 58  |
| 9 lentelė. IŽIV ir jų sistemų poveikis išitraukimui į darbą, organizaciniam išipareigojimui ir patiriamai darbuotojų gerovei ..... | 65  |
| 10 lentelė. EŽIV pokyčiai, sietini su IT integracija .....                                                                         | 72  |
| 11 lentelė. EŽIV poveikis darbuotojų išitraukimui, organizaciniam išipareigojimui ir darbuotojų gerovei .....                      | 73  |
| 12 lentelė. IŽIV praktikų empirinių tyrimų apžvalga .....                                                                          | 86  |
| 13 lentelė. IŽIV empirinių tyrimų vertinimas ir trūkumų nustatymas. ....                                                           | 91  |
| 14 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra .....                                                                                      | 108 |
| 15 lentelė. Tyrimo konstruktai .....                                                                                               | 109 |
| 16 lentelė. Atliktų tyrimų imtys .....                                                                                             | 112 |
| 17 lentelė. KMO indekso ir Bartletto sferiškumo kriterijaus rezultatai .....                                                       | 114 |
| 18 lentelė. Faktorinės analizės rezultatai. Konstrukty aprašomoji statistika .....                                                 | 116 |
| 19 lentelė. Konstrukty patikimumas .....                                                                                           | 121 |
| 20 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas .....                                                   | 123 |
| 21 lentelė. Aprašomoji tyrimo konstrukty statistika .....                                                                          | 124 |
| 22 lentelė. Duomenų skirstinio normalumo vertinimas .....                                                                          | 125 |
| 23 lentelė. Regresijos modelis A1: IŽIV dimensijų poveikis išitraukimui į darbą .....                                              | 127 |
| 24 lentelė. Regresijos modelis A2: EŽIV dimensijų poveikis išitraukimui į darbą .....                                              | 127 |
| 25 lentelė. Regresijos modelis A3: IŽIV, DG, EOĮ ir EŽIV dimensijų poveikis išitraukimui į darbą .....                             | 129 |
| 26 lentelė. Regresijos modelis B1: IŽIV dimensijų poveikis emociniam išipareigojimui .....                                         | 129 |
| 27 lentelė. Regresijos modelis B3: EŽIV dimensijų poveikis emociniam išipareigojimui .....                                         | 130 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 28 lentelė. Regresijos modelis B4: IŽIV, DG, ĮD ir EŽIV dimensių poveikis emociniam įsipareigojimui .....    | 131 |
| 29 lentelė. Regresijos modelis C1: IŽIV dimensių poveikis darbo gerovei .....                                | 133 |
| 30 lentelė. Regresijos modelis C2: EŽIV dimensių poveikis darbo gerovei .....                                | 133 |
| 31 lentelė. Regresijos rezultatų suvestinė .....                                                             | 134 |
| 32 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis IŽIV dimensių poveikis įsitraukimui į darbą .....           | 137 |
| 33 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis IŽIV dimensių poveikis emociniam įsipareigojimui .....      | 140 |
| 34 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis EŽIV dimensių poveikis įsitraukimui į darbą .....           | 143 |
| 35 lentelė. Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis EŽIV dimensių poveikis emociniam įsipareigojimui .....      | 145 |
| 36 lentelė. Mediatoriaus poveikio rezultatai .....                                                           | 146 |
| 37 lentelė. Poveikio tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbo gerovės suvestinė ..... | 149 |
| 38 lentelė. Disertacijos hipotezių tikrinimo rezultatai .....                                                | 150 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 pav. Mokslinės vadybos teorijos .....                                                                                                                                                           | 26  |
| 2 pav. Harvardo ŽIV modelis.....                                                                                                                                                                  | 35  |
| 3 pav. DNDS naudojimo procesas.....                                                                                                                                                               | 37  |
| 4 pav. ŽIV praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą.....                                                                                                                                 | 42  |
| 5 pav. Apibendrintai suvokiamos gerovės struktūra.....                                                                                                                                            | 47  |
| 6 pav. Darbo praktikų poveikis darbo rezultatams .....                                                                                                                                            | 59  |
| 7 pav. DNDS veiksmų žemėlapis .....                                                                                                                                                               | 60  |
| 8 pav. Konceptualusis EŽIV modelis <sup>70</sup>                                                                                                                                                  |     |
| 9 pav. IŽIV praktikų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam<br>įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei teorinis modelis .....                                                                | 76  |
| 10 pav. Disertacijos tematikos ištirtumo analizė .....                                                                                                                                            | 81  |
| 11 pav. Publikacijų kiekis per metus .....                                                                                                                                                        | 80  |
| 12 pav. Bendras citavimo produktyvumas pagal metus.....                                                                                                                                           | 81  |
| 13 pav. Bendraautorystės (angl. <i>co-authorship</i> ) produktyvumas.....                                                                                                                         | 84  |
| 14 pav. Mokslo darbuose vartojamų tų pačių reikšminių žodžių (angl. <i>co-<br/>accuracy</i> ) diagrama .....                                                                                      | 86  |
| 15 pav. ŽIV sistemų ir su jomis susiję reikšminiai žodžiai.....                                                                                                                                   | 87  |
| 16 pav. Konceptualusis modelis .....                                                                                                                                                              | 97  |
| 17 pav. Tiesioginio IŽIV dimensijų poveikio darbuotojų įsitraukimui,<br>organizacinio įsipareigojimo dimensijoms ir darbo gerovei modelis.....                                                    | 100 |
| 18 pav. Tiesioginio EŽIV praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui ir<br>organizacinio įsipareigojimo dimensijoms modelis.....                                                                    | 101 |
| 19 pav. Tiesioginio ir netiesioginio IŽIV praktikų poveikio įsitraukimui į<br>darbą ir organizaciniam įsipareigojimui modelis medijuojant darbuotojų darbo<br>gerovei .....                       | 102 |
| 20 pav. Tiesioginio ir netiesioginio EŽIV praktikų (stiprumas, naudojimas)<br>poveikio įsitraukimui į darbą ir organizacinio įsipareigojimui modelis<br>medijuojant darbuotojų darbo gerovei..... | 103 |
| 21 pav. Tyrimo etapai.....                                                                                                                                                                        | 111 |
| 22 pav. Statistinė klasikinė tarpinio kintamojo schema .....                                                                                                                                      | 136 |
| 23 pav. Inovatyvaus ir elektroninio žmogiškųjų išteklių poveikio įsitraukimui<br>į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei tyrimo išvadų<br>modelis.....                           | 158 |

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 priedas. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida..... | 198 |
| 2 priedas. Tyrimo apklausos ataskaitos rodikliai .....             | 198 |
| 3 priedas. Konstrukto operacionalizavimas .....                    | 199 |
| 4 priedas. Tyrimo klausimynas.....                                 | 203 |
| 5 priedas. Tiriamosios faktoriinės analizės rezultatai .....       | 198 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Inovatyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – IŽIV) tema šiandien itin aktuali dėl nuolat besikeičiančių demografinių rodiklių (Felstead & Henseke, 2017), gerėjančių ekonominių sąlygų, rinkos atvirumo, vis augančio dėmesio darbuotojo savijautai darbe ir, be abejo, dėl COVID-19 pandemijos sukeltų priežasčių. Pokyčių tendencijos atsispindi „Darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 m.“ (angl. *Agenda for sustainable goals 2030*), apimančioje žmogaus teisių ir lygybės problemas, kurios siejamos su darnios darbo vietos kūrimu ir tarpnacionaliniu bendradarbiavimu, siekiant užtikrinti lygybę darbe. Pasaulio ekonomikos forumo (angl. *World Economic Forum*) rengiamos konkurencingumo ataskaitos atskirame skyriuje (*Pillar 8: Labour Market*) kalbama apie lankstumo būtinybę darbo organizavimo procesuose (Schwab, 2019). Europos Komisijos parengtą direkciją „DG HR Management Plan 2021“ sudaro tokie punktai kaip modernaus, aukšto darbo našumo skatinimas, diversifikuotų, aukštos kokybės talentų pritraukimas, etiško ir įtraukio darbo vietų kūrimas, lyčių lygybė, administracijos modernizavimas (Commission, 2021). Valstybiniu lygmeniu tobulinami teisės aktai (pavyzdžiui, 2011-02-10, Nr. 17-832) ir apibrėžimai, kurie apima įvairias socialinių inovacijų formas, tarp jų ir sietinas su IŽIV apibrėžtimi: „Naujos ar reikšmingai patobulintos įmonės organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti įmonės žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą“ (LR Seimas, 2011). Rekomendacijos parengtos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos įsakymu ir nurodo, kaip turi atrodyti šiuolaikinė darbo vieta: „Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose“ (Ivleva, 2019). Tokios tendencijos skatina organizacijas imtis naujų iniciatyvų žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – ŽIV) srityje, siekiant įgyvendinti iškeltus tikslus.

Poreikis diegti ŽIV naujoves yra būtinybė, o ne laisva rekomendacija. Darbo vietų kūrimas, prisitaikant prie individualių darbuotojų poreikių, yra organizacijų ateitis (Gvaramadze, 2008). Technologijų ir darbo organizavimo metodų sinergija pritaikoma prie darbuotojo, kad jo potencialas būtų panaudotas kuo efektyviau. Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau – EŽIV) yra neišvengiama IŽIV dalis, tačiau pasigendama šio reiškinio konceptualizavimo ŽIV kontekste. Šiuolaikiniai darbo susitarimai paremti lanksčiomis, individualiai darbuotojui parengtomis sąlygomis (Hornung, 2008), tokio pobūdžio sąlygos sudaromos esant tinkamai technologijų

prieigai, tačiau šiuolaikiniai tyrimai fragmentuoti, atskiria šias sritis, pasigendama EŽIV ir IŽIV dimensijų poveikio darbuotojų rezultatams pagrįstumo empiriniu lygiu.

Atliktos įvairios darbuotojų apklausos rodo didelį poreikį IŽIV formoms įgyvendinti, ypač pasibaigus COVID-19 pandemijai. Didžiosios pasaulinės organizacijos (pavyzdžiui, „Apple“, „Google“, „Twitter“) pradėjo siūlyti kur kas lankstesnes negu anksčiau buvusias darbo organizavimo formas ir sąlygas darbuotojams, pereidamos prie hibridinio darbo organizavimo modelio, suteikiančio daugiau lankstumo ir galimybių atlikti darbo užduotis, nesant fizinėje darbo vietoje. 2022 m. atlikta apklausa (Survey of working, 2022) atskleidžia, kad darbuotojai pageidautų pusę laiko dirbti nebūdami fizinėje darbo vietoje. Kitos apklausos rodo, kad 40 proc. suaugusiųjų ir 49 proc. Z kartos darbuotojų planuotų palikti darbovietę, jei ji nesiūlytų lanksčių darbo organizavimo formų, o 6 iš 10 darbuotojų linkę ieškoti naujų darboviečių, kurios siūlo nuotolinio darbo galimybę, arba, atsiradus tokiai galimybei, ryžtųsi keisti darbovietę (Saad & Wigert, 2021; Shelburne, 2022). Matyti didelis technologijų poveikis ŽIV transformacijai: 85 proc. ŽIV profesionalų pritaria teiginiui, kad technologijos sustiprino jų indėlį į organizacinę sėkmę, 80 proc. apklaustųjų mano, kad organizacijų, kuriose jie dirba, investicijos į technologijas stiprina darbuotojų produktyvumo rodiklius. Esant tokioms tendencijoms, dėmesys krypsta į darbuotojų išlaikymo ir motyvavimo praktikas, atliepiant darbuotojų poreikius ir taip didinant jų **įsitraukimo į darbą lygį, išipareigojimą organizacijai**, atkreipiama vis daugiau dėmesio į **darbuotojų gerovę**, pasitelkiant nebe pavienes, o kompleksines (pavyzdžiui, ŽIV sistemos) ŽIV praktikas ir technologijas.

Tyrimai rodo, kad į darbuotoją orientuotos ŽIV praktikos, propaguojančios lankstumą ir empatiją darbuotojui, skatina darbuotojų produktyvumą ir jų įsitraukimą į darbą. Darbuotojų įsitraukimas į darbą, išipareigojimas organizacijai ir darbuotojų gerovė daro poveikį organizacijų rezultatyvumui (Sekhar et al., 2018; Castellano et al., 2021), todėl svarbu investuoti į ŽIV praktikas, palaikančias šias dimensijas, ir tobulinti darbuotojų prieigą prie technologijų.

IŽIV praktikų poveikis **įsitraukimui į darbą, išipareigojimui organizacijai ir darbuotojų gerovei** tirtas gana aktyviai, tačiau fragmentuotai. Pastebima naudojamų IŽIV ir EŽIV dimensijų empirinio pagrįstumo stoka (Reio et al., 2015). Daugiausia dėmesio skiriama organizacijos efektyvumo rodikliams didinti (Bickle et al., 2019; Azizi et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022; etc.), teigiama, kad didelis įsitraukimas į darbą, išipareigojimas organizacijai ir darbuotojų gerovė pozityviai veikia

organizacinius rezultatus, tačiau stokojama tyrimų, orientuotų į minėtų dimensijų turinį ir IŽIV dimensijų klasifikavimą. Tyrimų rezultatai dažnai apibendrinami, tarsi suponuojant, kad tiriamos IŽIV praktikos daro teigiamą poveikį darbuotojams, tačiau pasigendama darbuotojų požiūrio į diegiamas naujoves analizės.

Organizacijos, sekančios pasaulinio pripažinimo pelniusių organizacijų taikomas praktikas ŽIV srityse, skuba šias praktikas adaptuoti ir diegti, tačiau dėl informacijos apie IŽIV ir EŽIV praktikų poveikį darbuotojams stokos lūkesčiai ne visada lieka įgyvendinti. Mokslininkai vieningai pritaria, kad, pasitelkus IŽIV praktikas, užtikrinamas **organizacinis išipareigojimas, išitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė**, o tai lemia organizacinį našumą, didina produktyvumo rodiklius. Vis dėlto naujausiuose tyrimuose negailima kritikos IŽIV praktikų taikymo metodams. Kai kurios IŽIV praktikos dėl netinkamo naudojimo ar per didelio intensyvumo sąlygoja darbuotojų išsekimą (Page et al., 2018), todėl krinta išitraukimo į darbą, organizacinio išipareigojimo ir darbuotojų gerovės rodikliai, skatindami darbuotojų nepasitenkinimą ir aktyvią rotaciją. Dėl susidariusios informacijos stygiaus ir atotrūkio tarp mokslo ir praktikos kyla poreikis plačiau tirti šią sritį, gilinti mokslinių tyrimų lauką, įtraukiant į tyrimą daugiau galimų rezultatų lemiančių veiksnių, kurie būtų empiriškai patikrinti (pavyzdžiui, įtraukiant mediacinio poveikio analizę ir pateikiant konkretesnes išvadas).

**Problemų ištirtumas.** IŽIV ir EŽIV pradėti tirti, ŽIV praktikas sujungus į sistemas ir pradėjus diegti nepopuliarius to meto sprendimus, suteikiant darbuotojams mokymus, taikant atrankos kriterijus ir aprašius darbo procedūras (Ford & Fleet, 2019). Tirtos tokios sritys kaip individualūs darbuotojų poreikiai, kvalifikacijos kėlimas, nuolatinis ugdymas, tolygiai progresuojantis su technologijomis (Hecklaua et al., 2016). Tyrimo lauke taip pat atsirado tokių reiškinių kaip technologijų įgalinimas palikti darbo vietą, nestandartinės užduotys, atsiribojimas nuo darbo vietos (Bloom et al., 2015; Vilhelmson & Thulin, 2015; MacRae & Sawatzky, 2020), IŽIV tyrimo lauko plėtra siejama su prisitaikymu prie šiuolaikinių poreikių (Felstead & Henseke, 2017). IŽIV praktikos sisteminamos, siekiant didinti organizacijos efektyvumo rodiklius ir darant poveikį darbuotojų elgsenai (Johns, 1993; Wolfe, 1995; Agarwala, 2003; de Leede, 2005; Kossek, 2006; Som, 2006). Išorinės aplinkos stebėseną tapo svarbi IŽIV tyrimo lauko dalis, nes inovatyvių ŽIV praktikų adaptavimas laikomas svarbiu IŽIV įgyvendinimo principu (Augier & Barrett, 2022). Kiti tyrėjai išskiria adaptuotas ir naujas IŽIV praktikas darbuotojų samdymo, vidinio mobilumo, diversifikacijos valdymo srityse (Koster & Benda, 2020), minėtinos kompensacijos už darbą,

mokymai darbuotojams (Xiu et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018). Naujausiuose tyrimuose pastebimas išaugęs dėmesys IŽIV sąsajoms su technologiniais sprendimais ir darbuotojų elgsenos elementais (Rigby et al., 2018; Uraon, 2018; Bickle et al., 2019; Turner et al., 2019; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021).

Tyrėjų teigimu, plečiantis IŽIV sąvokai, fenomeną tikslinga analizuoti atsižvelgiant į subkategorijas, taip siekiant geriau suvokti jo prasmę (Canibano, 2013). Taigi tyrimai nukrypo į IŽIV klasifikavimą pagal sistemas, kurios skirtos veiklos rezultatams gerinti, poveikiui darbuotojams valdyti (Hauff et al., 2016; Bickle et al., 2019; Turner et al., 2019; Azizi et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022). IŽIV sistemos tirtos remiantis AMO teorija (angl. *ability, motivation, opportunity enhancing*) (Kehoe et al., 2010; Tian et al., 2016; Page et al., 2018; Cregan et al., 2020; Yasir & Majid, 2020; Khan et al., 2020; etc.). Pagrindinė plačiai tirta IŽIV sistema – didelio našumo darbo sistema (Agarwal & Farndale, 2017; Esch et al., 2018; Page et al., 2018; Koster & Benda, 2020; Li & Lin, 2020). Ilgainiui ši sistema papildyta humanistiniu motyvavimo modeliu (Cregan et al., 2020), *diversifikacijos valdymu* (Stavrou & Solea, 2020), *darbuotojų balsu* (Miao et al., 2020). Tirtas didelio našumo darbo sistemų (toliau – DNDS) poveikis darbuotojų savimotyvacijai, suvokiamoms kompetencijoms, kūrybiškumui, psichologiniam saugumui, įsipareigojimui organizacijai, organizaciniam rezultatams (Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Ogbonnaya & Messersmith, 2019), taip pat motyvacijai dirbti, pozityviam darbo klimatui (Fu, 2019), autonomijai, darbuotojų gerovei, lankstumui (Wattoo et al., 2020). Kai kurie tyrėjai kritikavo ŽIV sistemas, teigdami, kad išvados per daug apibendrintos, kilo abejonų dėl šio įrankio naudojimo darbuotojų išlaikymui didinti (Gerhard, 2012; Peccei et al., 2013; Elorza et al., 2022). Mokslininkų teigimu, minėtos ŽIV sistemos dėl per didelio intensyvumo gali sąlygoti darbuotojų išsekimą, nepasitenkinimą darbu (Heffernan, 2016; Mariappanadar, 2016; Page et al., 2018; Paškvan & Kubicek, 2018; Han et al., 2019; Revuelto-Taboada et al., 2021).

Kai kurie tyrėjai IŽIV praktikas siekė konkretinti suskirstę sistemas į pogrupius. Minėtos praktikos tirtos atsižvelgiant į aukšto įsipareigojimo (toliau – AĮpS) ir aukšto įsitraukimo (toliau – AĮtS) sistemas.

AĮpS tirta per darbuotojo santykį su organizacija. Manoma, kad ši sistema skirta darbuotojų poreikiams labiau atliepti (Li & Lin, 2020; Avgoustaki & Bessa, 2019; Ma et al., 2015). Teigiama, kad AĮpS teigiamai veikia darbuotojų emocinį įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą į darbą, lemia geresnius darbo rezultatus (Boxall, 2012; Boon, 2014;

Meijerink et al., 2018; Yan et al., 2019). Taip pat pastebimas teigiamas poveikis darbuotojų gerovei ir stresui mažinti (Yousaf et al., 2018; Avgoustaki & Bessa, 2019; Li & Lin, 2020; Teo et al., 2021). Minėtina, kad tirtas ir neigiamas AĮpS poveikis, siejamas su perdegimu darbe (Teo et al., 2021).

AĮtS tirta per darbuotojo santykį su darbu (Yasir & Majid, 2020), siekiant gerinti darbo rezultatus (Vazquez-Bustelo & Avella, 2019). Tyrimuose kalbama apie šios sistemos poveikį darbuotojo laimės pojūčiui (Salas-Vallina et al., 2020), taip pat taikoma AMO teorija atrankų vykdymo procese (Shin et al., 2016), mokymų ir motyvacijos kontekstuose (Javed et al., 2018). Kiti tyrėjai (Boxall & Macky, 2009; Kilroy et al., 2020; Elorza et al., 2022). Kaip nurodo Kilroy ir kt. (2020), taip pat Boxallas ir Macky (2009), darbuotojų įtraukimas reiškia jų įgalinimą daryti geresnius sprendimus, stiprinant turimą informaciją ir žinias bei gaunant už tai atitinkamą skatinamą atlygį. Plačiai tirtas ir AĮtS poveikis darbuotojams (Noor, 2017; Oppenauer & Van De Voorde, 2018; Peccei, 2019; Yasir & Majid, 2020; Kilroy et al., 2020; Li et al., 2020; Salas-Vallina et al., 2020; Elorza et al., 2022).

Įsitraukimo į darbą fenomenas glaudžiai siejamas su IŽIV ir tiriamas kaip darbo gerovės elementas (Lawler, 1986; Kahn, 1990; Shimazu et al., 2009), efektyvumo rodiklis organizacijoje, skatinantis konkurencingumą ir darbuotojų santykį su atliekamu darbu (Rich et al., 2010; Shuck & Reio, 2011; Steger et al., 2012; Bakker et al., 2014; Manganelli et al., 2018; Buil et al., 2019; Mikkelsen & Olsen, 2019). Išskiriamos tokios determinantės kaip buvimas funkcionaliam, siekiant darbo tikslų, darbo reikalavimų mažinimas ir asmeninis augimas (Schaufeli et al., 2017; Cooke et al., 2019). Teigiama, kad įsitraukimas į darbą sąlygoja darbo gerovę, pasitenkinimą darbu (Dagher et al., 2015; Rigby & Ryan, 2018; Chen & Peng, 2021), daro teigiamą poveikį darbuotojų kaitai (Rasool et al., 2021).

Organizacinis įsipareigojimas tirtas kaip darbuotojų santykis su organizacija (Dunham et al., 1994; Knippenberg & Sleafos, 2006). Skiriamas normatyvinis, emocinis organizacinis ir tęstinis įsipareigojimas (Allen & Meyer, 1990). Organizacinis įsipareigojimas analizuojamas kaip organizacijos klimato dalis (Neelam et al., 2014), pasitenkinimo darbu, psichologinio įgalinimo ir pasitikėjimo darbuotojais principas (García-Almeida et al., 2014; Osemeke, 2016; Tang et al., 2019; Motalebi & Marşap, 2020; Qing et al., 2020). Teigiama, kad demografiniai rodikliai taip pat gali būti organizacinio įsipareigojimo determinantės (pavyzdžiui, amžius ar išsilavinimas) (Tang et al., 2019). Mokslininkai nurodo esant sąsają tarp organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės (Jain et al., 2009; Mercurio, 2015; Morin et al., 2015; Kim et al., 2016).

Darbuotojų gerovė tirta tiek IŽIV, tiek ir įsitraukimo į darbą bei organizacinio įsipareigojimo kontekstuose. Mokslininkai darbo gerovę tiria kaip pasitenkinimo darbu jausmą (Danna & Griffin, 1999; Fisher, 2014; Magyar & Keyes, 2019), kuris skirstomas į hedonistinę ir eudaemoninę gerovę (Ryan & Deci, 2001; McMahan & Estes, 2011; Disabato, 2016). Kai kurie tyrėjai gerovę apibrėžia kaip sąveiką tarp emocinės, fizinės ir socialinės bei aplinkos dimensijų. Teigiama, kad šių dimensijų pokytis gali turėti poveikį asmens elgsenai, jo atliekamoms užduotims ar rezultatams. Taip gerovė susiejama su fiziniais, socialiniais ir emociniais resursais (Kiefer, 2008; Huppert & So, 2013; King et al., 2014; Vladisavljević & Mentus, 2018; Magyar & Keyes, 2019), dėmesio ir laiko ištekliais (Kim et al., 2017). Darbo gerovė taip pat tiriama kaip pozityvios ir negatyvios emocijos, patiriamos darbe, vidinė motyvacija, energija (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020), bendrasis gerovės lygis (Castano et al., 2020). Naujausiuose tyrimuose darbo gerovės pokyčiai sietini su technologine raiška darbe (Bordi et al., 2018; Blahopoulou et al., 2022; Potter et al., 2022).

Pripažįstama, kad technologijos yra neatsiejama IŽIV dalis, sulaukianti vis daugiau dėmesio. Teigiama, kad IT integracija būtina darbo rezultatams gerinti (Mendy, 2020). Myllymäki (2021), Venkateshas ir Davisas (2000), Mendy (2020), pasitelkdami TAM modelį, siekė nustatyti darbuotojų motyvaciją naudoti technologijas darbe. Kiti tyrėjai (Fagan, 2014; Hamersly, 2015; Bennett & McWhorter, 2021) EŽIV sieja su sistemų teorija. Mokslininkų teigimu, technologijų integracija į ŽIV būtina dėl demografinių pokyčių (Bennett, 2010; Kakkar & Kaushik, 2019). Minėtina tvari darbo vieta, paremta EŽIV sprendimais (Swan et al., 1999; Messenger & Gschwind, 2016; Muller, 2016; Percoco, 2018; Hulkkonena et al., 2020), skaitmeniniai klajokliai (Richards, 2015; Neslon et al., 2017; Schlagwein, 2018), žaidybinės priemonės (Deterding et al., 2011; Dale, 2014; Petrauskiene, 2018; Reynolds, 2020). EŽIV palengvina operacinius sprendimus, lemia organizacijos inovatyvumo augimą, didina konkurencinį pranašumą (Lin, 2011; Panos & Bellou, 2016), įgalina darbuotojus, stimuliuodamas jų kūrybiškumą ir produktyvumą mokymosi, žinių įsisavinimo ir adaptavimo prie besikeičiančios aplinkos procesuose (McWhorter, 2010; Germain & McGuire, 2014; Go1, 2020; Johnson, 2020; Van Buggenhout et al., 2020; Kral et al., 2022). Taip pat tirtas EŽIV poveikis darbuotojų įsitraukimui (Poisat & Mey, 2017; Bennett & McWhorter, 2021; Petani & Mengis, 2021; Crowell, 2022; Watson, 2022), organizaciniam įsipareigojimui (Timothy & Veiga, 2008; Politis, 2014; Castellano et al., 2021; Petani & Mengis, 2021) bei darbuotojų gerovei. Nustatyta, kad EŽIV daro teigiamą poveikį darbuotojams (Van

Buggenhout et al., 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Crocco, 2021; McGuire et al., 2021; Petani & Mengis, 2021).

Platus disertacijos tematikos ištirtumas rodo, kad analizuojama tema aktuali šiuolaikiniam mokslui ir praktikoms. Atkreipiamas dėmesys į naujausius tyrimus, kuriuose vis dažniau įtraukiamas technologijų aspektas ŽIV kontekste. Tai pagrindžia šio aspekto aktualumą šiuolaikiniuose tyrimuose. Minėtina, kad tyrimai ilgainiui papildomi naujais kintamaisiais, leidžiančiais vis labiau atskleisti nagrinėjamą temą, parodyti jos kompleksiskumą. Vis dėlto, nors pastaruoju metu labai daug kalbama apie EŽIV elementų integravimo svarbą, pasigendama empirinio pagrįstumo, matavimo įrankių įvairovės. Galima teigti, kad IŽIV įrankiai daugiausia vertinami strateginio lygmens darbuotojų, suponuojant, kad poveikis darbuotojams yra teigiamas, tačiau kol kas maža empiriškai pagrįstų tyrimų, kuriais būtų matuojamas darbuotojų požiūris į diegiamas naujoves. Gautos išvados leidžia teigti, kad nagrinėjamos temos ištirtumas šiandien dar nėra pakankamas. Tai leidžia formuluoti disertacijos mokslinę problemą ir tyrimo uždavinius, siekiant pašalinti tyrimų trūkumus.

**Disertacijos mokslinė problema** – kaip IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijos veikia įsitraukimą į darbą, organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų gerovę?

**Disertacijos objektas** – IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.

**Disertacijos tikslas** – pagrįsti IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.

**Disertacijos tikslui pasiekti keliami uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ŽIV raidos, transformacijos ir tiriamos problematikos ištakas.

2. Išnagrinėti IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo, įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės teorinius aspektus ir turinį, siekiant konceptualizuoti pagrindinius disertacijos kintamuosius.

3. Įvertinti bendrąjį IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei mokslinės srities produktyvumo lygį.

4. Įvertinti IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei ištirtumą, siekiant identifikuoti tyrimų trūkumus.

5. Nustatyti IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų įsitraukimui bei darbo gerovei.

6. Įvertinti darbo gerovės medijuojantį poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą tarp IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų.

**Darbo struktūra.** Pirmoje dalyje aptariama IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei koncepcijos, siekiant atskleisti ir išanalizuoti analizuojamų kintamųjų apibrėžimus ir turinį. Antroje dalyje nagrinėjami atlikti tyrimai, apžvelgiamos jų techninės charakteristikos, nustatomas tiriamosios tematikos bendrojo mokslinio produktyvumo lygis, siekiama išskirti tiriamojo lauko trūkumus ir akcentuoti atlikto tyrimo aktualumą. Trečioje dalyje aprašomas tyrimo tikslas, keliamos hipotezės, sudaromas konceptualus modelis, supažindinama su pristatomo tyrimo filosofija, etika ir metodika, taip pat atliekama konstrukto patikimumo ir validumo analizė. Ketvirtoje dalyje pristatoma atlikto empirinio tyrimo analizė ir tyrimo rezultatai. Penktoji dalis skirta mokslinei diskusijai, apibendrinančiai empirinio tyrimo rezultatus.

**Tyrimo metodai.** Darbe naudojami šie pagrindiniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė (I ir II darbo dalys), antrinių ir pirminių duomenų analizė. Taip pat taikytas reiškinių klasifikavimas, abstrahavimas, loginių sąsajų tarp kintamųjų pagrindimas, išryškinant pagrindines tendencijas ir dėsningumą, nustatant loginius ryšius ir sąveiką tarp kintamųjų. Sintezės metodas naudotas nagrinėjant mokslinę literatūrą, pagrindines teorijas ir modelius, išskiriant tyrėjų įžvalgas ir nuomones tiriamu aspektu. Išgrynintos pagrindinių kintamųjų sąvokos ir veiksniai, kurių pagrindu formuojami IŽIV, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės konstruktai. Aprašomuoju, sisteminiu ir naratyvinės analizės metodais atskleistos skirtingos sąvokų perspektyvos ir pagrindinių sąvokų raida, klasifikavimas remiantis atitinkamomis funkcijomis. Tai leidžia daug giliau suvokti analizuojamų konstrukto prasingumą ir objektyviai įvertinti daromą poveikį, tarpusavio ryšius tarp IŽIV praktikų ir organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės.

Empirinių tyrimų analizės metu atrasta naujų analizuojamų reiškinių, pagrįstos teorinės išvados, išskirti tyrimų trūkumai. Taip pat įvertintos ankstesniuose tyrimuose naudotos stebimų reiškinių matavimo skalės, atlikta lyginamoji analizė, konceptualizuotos IŽIV ir EŽIV naudojimo sąsajos. Atlikus analizę, pateikiamos tarpinės apibendrinamosios išvados. Empiriniam

tyrimui atlikti pasirinkta anketinė internetinė apklausa, duomenų analizė atlikta naudojantis „IBM SPSS Statistics 26“ programiniu paketu. Taikyti šie duomenų analizės metodai: konstruktyvų validumo analizei taikyta tiriamoji faktorinė analizė, patikimumo koeficientui nustatyti naudotas Cronbacho alpha analizės metodas, mediacijos analizė atlikta naudojant IBM SPSS programinio paketo įskiepi PROCESS MODEL 4, v4.2.

### **Ginamieji teiginiai:**

- IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijos turi teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui, tačiau didžiausią poveikį dėl socialinių ir emocinių veiksnių tarpusavio sąveikos emociniam organizaciniam įsipareigojimui daro darbuotojų santykių, kompensacijos ir darbo gerovės dimensijos.

- IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijos turi teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą ir darbo gerovei.

- IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų netiesioginis poveikis, esant tarpiniam kintamajam „Darbo gerovė“, organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą, yra stipresnis negu tiesioginis.

- Visos inovatyvaus žmogiškųjų išteklių dimensijos („Darbuotojų santykiai“, „Mokymai ir plėtra“, „Darbo rezultatų valdymas“, „Kompensacija“, „Samdymas ir atranka“) daro poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui tik esant tarpiniam medijuojančiam kintamajam „Darbo gerovė“. Be tarpinio kintamojo, tik dviejų IŽIV dimensijų, t. y. „Darbuotojų santykiai“ ir „Kompensacija“, poveikis yra statistiškai reikšmingas.

- Darbuotojų požiūrio vertinimo tyrimai atskleidžia, kurios IŽIV dimensijos daro didžiausią poveikį. Tai pagrindžia, kam reikėtų skirti daugiau dėmesio. Nevertinant darbuotojų požiūrio, nėra galimybės nustatyti, kurios IŽIV praktikos veikia geriau.

- EŽIV priemonių naudojimas daro statistiškai reikšmingą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą tik medijuojant darbuotojų gerovei.

### **Disertacijos mokslinis naujumas:**

- Pateikta išsami pirminių ir antrinių mokslinių šaltinių nagrinėjama tema analizė. Temos nagrinėjimas ir mokslinis naujumas atsiskleidžia pasitelkiant trianguliacijos metodą, kuris rodo tiriamo fenomeno gylį ir jo daugiasluoksniškumą, kompleksiskumą, nes randama sąsajų su sociologija (pavyzdžiui, žmogaus santykiai ar darbo sociologija (Kaufman, 2014)),

psichologija (pavyzdžiui, autonominės motyvacijos poveikis darbuotojų psichologiniams poreikiams (Deci & Ryan, 2016)), vadyba (pavyzdžiui, humanistinės vadybos raiška humanistinio motyvavimo modelyje (Cregan et al., 2020)), technologijomis (pavyzdžiui, virtualus ŽIV).

- Konceptualizuotos IŽIV ir EŽIV sąsajos, pagrįstas šių dimensijų poveikis organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei. Nustatyta tarpinio darbo gerovės kintamojo reikšmė, kuri lėmė netiesioginio IŽIV ir EŽIV poveikio nustatymą organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą. Konstatuojama, kad darbo gerovės užtikrinimas orientuoja į įsitraukimą į darbą ir į organizacinį įsipareigojimą.

- Praplėsta mokslinių tyrimų bazė, naudojant bibliometrinės analizės metodą ir pasitelkiant naujausius tyrimus, išplečia IŽIV suvokimo lauką. Naujais moksliniai tyrimai apima IŽIV dimensijų poveikio organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei kritiką. Tai leidžia atskleisti analizuojamo fenomeno visapusiškumą, pateikti objektyvesnes išvadas.

- Humanistinės vadybos teorijos plėtojamos analizuojant IŽIV dimensijų diegimo pasekmes – įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbo gerovės dimensijas – ne vien organizacinių rezultatų kontekste, bet ir darbuotojų poreikių atliepimo kontekste. Pagrindiniai humanistinės vadybos principai nustatyti jau prieš kelis dešimtmečius, tačiau nauji moksliniai tyrimai, visuomenės normų ir organizacinės praktikos pokyčiai prisideda prie nuolatinės šios teorijos plėtos.

- Darbuotojų požiūrio į IŽIV dimensijų poveikį organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei empirinis pagrindimas. Iki šiol strateginio lygmens darbuotojų apklausose, nustatant požiūrį į diegiamas naujoves ir šių naujovių galimą poveikį darbuotojams, dominavo IŽIV srities tyrimai. Disertacijoje pristatomas tyrimas neapsiriboja tik strateginio lygmens darbuotojų požiūriu. Taip praplečiamas tyrimo laukas, išbandomi matavimo įrankiai, įtraukiama daugiau kintamųjų. EŽIV skalė naudojama ir adaptuojama lietuviškam kontekstui, siekiant nustatyti jos sąsajas su IŽIV bei poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą.

- Darbo gerovės kaip mediacinio poveikio nustatymas tarp EŽIV ir organizacinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą. Tai pagrindė darbo gerovės užtikrinimo svarbą diegiant technologines naujoves. Suteikiamas pagrindas plačiau tirti EŽIV poveikį darbuotojams, įtraukiant naujus kintamuosius.

- EŽIV priemonių naudojimo vertinimo įvedimas į IŽIV kontekstą ir šių praktikų poveikio pagrindimas teoriniu ir empiriniu lygmenimis. Mokslininkai smarkiai pažengę integruodami technologijas į IŽIV sritį, teigdami, kad EŽIV yra neatsiejama IŽIV dalis, nes daugelis IŽIV praktikų įgalintos naudojant technologinius įrankius (Agrawal et al., 2020; Gandzeichuk, 2020; Crowell, 2022; Gursoy et al., 2022). Matavimo priemonių stoka ir informacijos stygius iki šiol riboja EŽIV praktikų pagrindimą empiriniu lygiu, sritis tirta fragmentuotai teoriniu lygiu, atlikti kokybiniai tyrimai. Disertacijoje pristatomame tyrime EŽIV priemonių poveikis grindžiamas empiriniu lygiu, naudojant Bondarouk ir kt. (2017) 16 teiginių matavimo skalę.

#### **Disertacijos praktinė reikšmė:**

- Remiantis atliktu tyrimu, disertacijoje pateikiamos empiriniais duomenimis pagrįstos išvados, kurias galima pritaikyti praktikoje. Pavyzdžiui, svarbu atkreipti dėmesį į EŽIV priemonių naudojimą, nes nuolat besikeičiančios technologijos daro poveikį darbo gerovei, nuo kurios priklauso organizacinis įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą. Darbo procesų optimizavimas, pasitelkus technologijas, gali sukelti ir neigiamų darbuotojų reakcijų. Spartus IŽIV srities augimas ir įvairių praktikų diegimas atsilieka nuo mokslinio lygmens, taigi disertacijoje pristatomu tyrimu siekiama išspręsti susidariusią situaciją.

- Iki šiol panašūs tyrimai, apėmę strateginio lygmens darbuotojų požiūrio nustatymą, apribojo IŽIV ir EŽIV įrankių naudojimo poveikio darbuotojams interpretaciją, buvo pateikiamos apibendrintos išvados. Disertacijoje pristatomu tyrimu pateikiamas darbuotojų požiūrio vertinimas, išryškinęs, kad daugiausia dėmesio reikėtų skirti darbuotojų santykių, atlygio ir technologijų naudojimo aspektams.

- Tyrimai rodo, kad organizacijos suvokia IŽIV sprendimų diegimo reikšmę, tačiau investicijos ne visada pasiteisina, nes mažai atsižvelgiama į darbuotojų požiūrį. Disertacijos tyrimo rezultatai rodo, kad kelias į įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą veda per darbuotojų gerovę. Tai reiškia, kad darbuotojų gerovė yra sėkmingo IŽIV įgyvendinimo sąlyga.

- Šiuolaikinės darbo rinkos tendencijos atskleidžia didelį organizacijų poreikį visiškai grąžinti darbuotojus į fizines darbo vietas, tačiau darbuotojų pozicija šiuo klausimu skiriasi. Tai sudaro natūralų organizacijos ir darbuotojų poreikių disbalansą. Disertacijoje pristatomu tyrimu nustatyta, kad tik subalansuoti abiejų šalių poreikiai gali atnešti siekiamų organizacinių rezultatų.

**Disertacijos apimtis.** Darbo apimtis – 211 (be priedų). Pateikti 23 paveikslai, 38 lentelės ir 5 priedai. Disertacijoje panaudoti 362 mokslinės literatūros šaltiniai.

# 1. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ, ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI TEORINIS DISKURSAS

Šioje dalyje aptariama ŽIV raida, analizuojamos įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės sąvokos ir turinys. Pateikiama IŽIV apibrėžtis, klasifikuojamos ir analizuojamos IŽIV praktikos: DNDS, AĮpS, AItS, EŽIV ir šių išteklių poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.

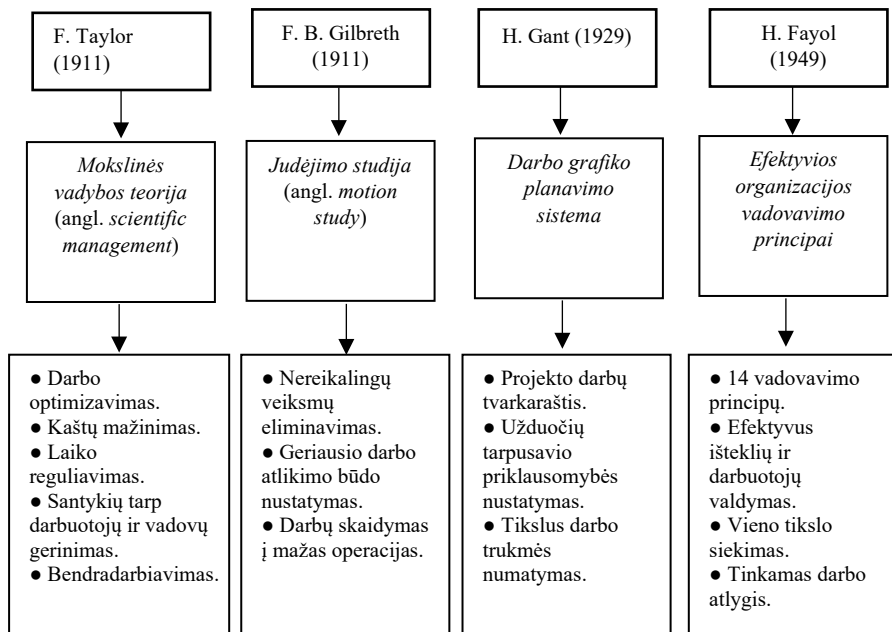
## 1.1. ŽIV raidos, jos transformacijos ir tiriamos problematikos ištakos

ŽIV vaizdą, kuris matyti šiuolaikinėje darbo rinkoje, formavo įvairios išorinės ir vidinės jėgos, tokios kaip organizacijų augimas, automatizavimo procesai, darbo našumo stoka, darbuotojų nepasitenkinimas darbo sąlygomis, įvairios revoliucijos, streikai, judėjimai, geopolitiniai, ekonominiai reiškiniai ir kitos tuometės aktualijos.

Jungtinėse Amerikos Valstijose sukurtas ŽIV raidos medis (Kaufman, 2014) sistemingai iliustruoja svarbiausius istorinius įvykius ir laikotarpius, formavusius ŽIV procesus iki šių dienų. Kaufmano sukurta diagrama simboliškai vadinama *ŽIV šeimos medžiu*. Remiantis šia diagrama ir mokslinių šaltinių analize, toliau pateikiama ŽIV raidos ir ŽIV transformacijos priežasčių analizė, aptariami pagrindiniai etapai, įvykiai ir to meto problemos, turėjusios didžiausią poveikį ŽIV evoliucijai. Siekiama įvertinti, palyginti ir susieti to meto ŽIV sprendimus su šiuolaikinėmis tendencijomis. Retrospektyvi analizė taip pat atskleidžia šiuolaikinių ŽIV tendencijų ištakas ir parodo, kaip vystėsi analizuojami fenomenai.

Esminis lūžis darbo rinkoje siejamas su *darbo jėgos problema* (angl. *the labor problem*). Šį judėjimą lėmė siekis įvesti darbų planavimo sistemą darbo kolonijose XVI–XVIII a. (Morgan, 1971). Ryški socialinė atskirtis dalijo visuomenę į turtinguosius ir nepasiturinčiuosius. Nepasiturintieji buvo verčiami dirbti nepaisant jokių humanistinių normų: kai kuriose kolonijose darbo valandos buvo nustatomos pagal sezoniškumą, pavyzdžiui, šiltuoju sezonu – nuo penkių ryto iki aštuonių vakaro, kol šviesu, o poilsio laikas iš viso neviršijo dviejų su puse valandos. Vis kylantys klausimai, kaip efektyviau išnaudoti darbininkus, skatino ieškoti sisteminių sprendimų dėl darbo laiko valdymo. Pastebėta, kad darbininkai ne visada laikosi taisyklių,

tinginiauja, praleidžia daug laiko pertraukų metu. Taip pat kilo klausimas, kaip reguliuoti darbo efektyvumą, kai darbininkai serga, moterys laukiasi ar turi mažų vaikų. Susiklosčiusios situacijos ir nuolat kylančios problemos darbo rinkoje reikalavo racionalių sprendimų. Mokslinės vadybos pradininkų darbuose matyti dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybai, atliepiančiai tuometes problemas, nors tikslinė *personalo valdymo* sąvoka pradėta vartoti tik nuo 1945 m. (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Grieves (2000); Wren (2015); Gibson et al. (2016); Schachter (2018); Hatchuel & Segrestin (2019).

## 1 pav. Mokslinės vadybos teorijos

Mokslinė organizacijų vadyba paskatino šios srities plėtrą sprendama masiškai kylančias problemas, tačiau prirėkė laiko, kol teorijos pradėtos taikyti praktikoje. Mokslininkai įžvelgė didelį bendradarbiavimo potencialą tarp skirtingų industrijų ir mokslo. Praktikai buvo skatinami taikyti vadybos teorijas ir aktyviau bendradarbiauti su mokslininkais (Hatchuel & Segrestin, 2019). Ganto sukurtas darbų planavimo principas išliko aktualus iki šių dienų. Darbų prioretizavimas, projektų trukmės ir ateities darbų numatymas, darbų progreso diagramos su resursų, pardavimo numatymu – šie aspektai figūruoja ir šiuolaikiniuose darbų organizavimo principuose (Wren, 2015). Mokslininkai pastebi ir išskirtinį dėmesį žmogiškajam kapitalui

organizacijose (Gilbertho ir Tayloro teorijos). Teigiama, kad, norint pasiekti efektyvių rodiklių, į praktiką būtina įtraukti mokslinę žmogiškojo elemento perspektyvą, kuri daug svarbesnė negu kitos. *Žmogiškasis elementas* apibrėžiamas kaip potencialo atradimas, mokymų ir ugdymo įtraukimas, darbo sąlygų gerinimas, įskaitant darbuotojų energijos racionalizavimą, darbo aplinkos ir darbuotojų gerovės klausimus (Gibson et al., 2016), taip pat darbo jėgos skatinimą. Tyrėjai pastebi ir *darbo įvairovės* (angl. *diversity*) svarbą sprendžiant darbo efektyvumo klausimus. Tayloro teigimu, darbuotojai, turintys skirtingų įgūdžių, gali sukurti geresnę aplinką problemoms organizacijoje spręsti (Schachter, 2018).

Nepaisant mokslininkų ir organizacijų bendradarbiavimo, pasaulyje ir toliau vyko perversmai, vyravo didelė atskirtis ir atlygio už darbą nelygumai. Dėl nepakankamo užmokesčio, nepasitenkinimo darbo sąlygomis ir besikeičiančia aplinka darbuotojai pasižymėjo *socialiai nepriimtina elgsena* (angl. *deviant behavior*), kuri darė destruktivų poveikį organizacijoms ir visos darbo rinkos raidai (Klotz & Buckley, 2013). Minėtų elgsenos apraiškų pastebima ir šiuolaikinėse organizacijose, skiriasi tik elgsenos išraiškos būdai ir priežastys (1 lentelė).

**1 lentelė. Socialiai nepriimtinos elgsenos apraiškos darbe**

| <b>Elgsena</b>                       | <b>Apibrėžtis</b>                                                                                                 | <b>Priežastis</b>                                                                    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Turto gadinimas                      | Turto ir darbo inventoriaus gadinimas, siekiant sustabdyti darbo procesą.                                         | Nepasitenkinimas dėl naujų technologinių ir darbo procesų.                           |
| Darbuotojų sabotžas                  | Tyčinis organizacijos reputacijos gadinimas, socialiai nepriimtini veiksmai, taikytini kolegoms, turto gadinimas. | Nesąžiningas elgesys su darbuotojais, piktnaudžiavimas valdžia.                      |
| Vagystės                             | Organizacijos turto pasisavinimas.                                                                                | Darbovietės normavimas, darbo paskirstymo ir procedūrų suvokimas.                    |
| Keršijimas organizacijai             | Tyčinės bausmės apraiškos organizacijos nariams kaip atsakas į netinkamą elgesį su darbuotoju.                    | Prasti santykiai tarp vadovo ir darbuotojo, prastas neteisingumo suvokimas.          |
| Žalos darymas per socialines medijas | Menkinančios informacijos apie organizacijos narius skleidimas.                                                   | Darbuotojų nepasitenkinimas.                                                         |
| Darbo laiko nepaisymas               | Užsiėmimas asmenine veikla darbo metu.                                                                            | Menki darbo atlikimo standartų nustatymai, nepakankamai išplėtotos atlygio sistemos. |

| <b>Elgsena</b>                      | <b>Apibrėžtis</b>                                                                                            | <b>Priežastis</b>                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kariavimas                          | Tyčinis kito asmens darbo rezultatų gadinimas.                                                               | Asmeninis polinkis darbe dykinėti, normų nustatymas.                                     |
| Kvotų ribojimas                     | Išskaičiavimas nustatytų kvotų, darbo atlikimas tiek, kiek reikia, ne daugiau.                               | Neveiksnios darbo atlygio sistemos, socialinių grupinių sistemų vyravimas.               |
| Socialinis tinginiavimas            | Įdedama mažiau individualių pastangų, kai dirbama grupėse.                                                   | Darbo struktūros pokyčiai iš individualaus darbo į grupinį, darbo rezultatų vertinimas.  |
| Tinginiavimas virtualiose komandose | Įdedama mažiau pastangų, suvokiant, kad niekas negali stebėti darbuotojo, kuris fiziškai nėra darbo vietoje. | Didelė darbo grupės dispersija, neveiksni virtualioji komunikacija.                      |
| Kibernetinis tinginiavimas          | Interneto naudojimas ne darbo tikslais, naršymas internete darbo metu asmeniniais tikslais.                  | Autonomija, elektroninės stebėsenos ir išorinės prieigos organizacinio ribojimo stygius. |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hollinger & Clark (1982); Robinson & Bennett (1995); Klotz & Buckley (2013).

Socialiai nepriimtinos darbuotojų elgsenos apraiškos atskleidžia atsaką į netinkamai sureguliuotas darbuotojų (ŽIV) valdymo praktikas ir priemones, netinkamą komunikaciją, stebėsenos stoką, suvoktą neteisingumo laipsnį ir adaptaciją prie naujovių. Ši problematika aktuali kalbant apie augantį organizacijų kompleksškumo laipsnį, socialinių tinklų įtaką, nuolat diegiamas technologines naujoves ir mažėjantį tiesioginės kontrolės laipsnį. Siekiant išvengti nepageidaujamų darbuotojų elgsenos pasekmių, būtina suvokti, kaip galima suvaldyti darbuotojų atsako reakcijas į tam tikrus procesus. Dėl šios priežasties pastebima pokyčių vadovų kompetencijų reikalavimuose – nuo 1949 m. iki 2009 m. išskyla technologinių ir kognityvinių žinių poreikis (Varje et al., 2013). Šiuolaikinę tyčinę tinginystę daug sudėtingiau pastebėti, negu tuo metu, kai apie tai kalbėjo Tayloras, nes dabartinės užduotys reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir yra sunkiai išmatuojamos ir vertinamos laiko ir kompleksškumo požiūriu (Klotz & Buckley, 2013). Vis dėlto, siekiant suvaldyti padėtį organizacijose ir kelti našumo lygį, diegiamos pavienės novatoriškos ŽIV priemonės ir sistemos, kurios toliau plėtojamos moksliniu ir praktiniu lygmenimis.

Atlikta *Web of Science* (WOS) duomenų bazėje indeksuojamų mokslinių istorinės vadybos žurnalų „Journal of Management History“ ir „Management & Organizational History“ sisteminė 10 metų laikotarpio apžvalga (2 lentelė) rodo, kaip ir kokios įvairios pavienės novatoriškos ŽIV praktikos ir sistemos buvo diegiamos skirtingais laikotarpiais.

**2 lentelė.** IŽIV aspektai, nagrinėti istoriniuose šaltiniuose skirtingais laikotarpiais

| Laikotarpis  | Autoriai, metai                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nagrinėti IŽIV aspektai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1800 m.      | Dent & Bozeman, 2014;<br>Marshhev, 2019                                                                                                                                                                                                                                                                               | Moderniosios vadybos aspektai: griežtos taisyklės, nelygybė, darbuotojų poreikių nepaisymas; svarbiausia organizacijos dalis – jos žmogiškasis kapitalas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1940–1970 m. | Chong, 2013;<br>Houghton, 2013;<br>Varje et al., 2013;<br>Baur et al., 2014;<br>Karsten, 2014;<br>Rodríguez-Ruiz, 2014; Bruce, 2015;<br>Russell, 2015;<br>Hollow, 2016;<br>Matos, 2016;<br>McMillan, 2016;<br>Cristofaro, 2017;<br>Varje, 2017; Ford & Fleet, 2019;<br>Leung & Caspersz, 2019; Zoller & Muldoon, 2019 | Vadovų mokymų būtinybė, jų funkcija – išlaikyti norą bendradarbiauti, komunikacijos sistemą, telkti vienam tikslui, subalansuoti socialinius poreikius; padalinių vadovų atsakomybės neribojimas, autonomijos suteikimas, įgalinimas, pasitikėjimas; decentralizuota organizacijos struktūra; savarankiškas problemų sprendimas padaliniuose; socialinė sąveika per socialinių mainų ir socialinio identiteto teorijas; komandinis darbas, įgalinimas, kokybės valdymas, tarptautinė vadyba; perėjimas iš moderniosios (taisyklėmis grįsta) vadybos į postmodernistinę – lankstesnę; <i>emocinio (minkštojo)</i> valdymo kompetencijos atsiradimas; Fayolio, Folleto, Bernardo, Urwiko, Mayo ir <i>žmonių santykių</i> mokyklos įtaka darbo procesams racionalizuoti, darbuotojų motyvacijai suvokti; inovacijos ŽIV srityje: taikomas taisyklių, standartų rinkinys ir atrankos kriterijai ŽIV funkcionalumui gerinti; produktyvumo didinimas; ŽIV praktikų adaptavimas Europoje, siekis įvesti vadovavimo lankstumą; darbuotojų formaliųjų ir neformaliųjų mokymų integravimas. |
| 1980–1990 m. | Kemp, 2013;<br>Novicevic et al., 2013; Proctor, 2013;<br>Riad, 2013; Baur et al., 2014; Milosevic et al., 2014; Davison, 2015; Hogler, 2016; Elias, 2020                                                                                                                                                              | Verslo inovacijoms įgyvendinti būtini žinių valdymo įrankiai, pasiryžimas adaptuoti naujas idėjas, vadybinių inovacijų raidos sąlyga laikoma darbuotojų kūrybiškumu nuo XVIII a., nes inovacijų kyla nuo pirminės idėjos; organizacinės įvairovės valdymas diskriminaciniu požiūriu (rasės, tautybės, amžiaus, lyties, tikėjimo ir kt. klausimais); įvairovės valdymas siejamas su organizacijos efektyvumu; darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, vadovai dalijasi atsakomybe; moterų integravimas į vadovaujamas pareigas;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Laikotarpis | Autoriai, metai                                                                                                                                                     | Nagrinėti IŽIV aspektai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                                     | moteriškųjų savybių reikšmė vadovavimo pokyčiuose; atlygio atotrūkis dėl lyties (diskriminavimas), inovatyvių įrankių naudojimas darbe, įvairovės valdymas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2000 m.     | Riad, 2014; Amankwah-Amoah, 2015; Dagher et al., 2015; Kerr et al., 2016; Prieto & Phipps, 2016; Williams & Mills, 2017; Sales et al., 2020; Augier & Barrett, 2022 | Charizmatinė (natūralioji) lyderystė (Weber), socialiniai tarpusavio ryšiai, įsipareigojimas lyderiui; lyderystės mokymai; lyderystė, suvokiama kaip mentorystė, tinkamo darbui metodo parinkimas, kritinio mąstymo, diskusijos skatinimas, morali (atsakinga) lyderystė; darbuotojų įsitraukimas, saviveiksmingumas, lūkesčių ir grįžtamojo ryšio komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, horizontali valdymo sistema, darbuotojo socialiniai poreikiai, darbuotojų gerovė, perdegimas; žmogiškojo faktoriaus suvokimas darbe, suvokiant klaidas; individų „įsocialinimas“ į organizacijas; darbovietės kaip „šeimos namų“ koncepcijos pritaikymas. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Istorinių šaltinių analizė pagrindžia, kad organizacinis efektyvumas nuo senų laikų siejamas su novatoriškomis ŽIV praktikomis. Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad daugiausia dėmesio skiriama darbuotojui gerai aplinkai sukurti per įvairias to laikotarpio novatoriškas ŽIV praktikas. Įvairūs ŽIV aspektai išskiriami iš organizacinio valdymo visumos, atskirai analizuojami ir įgyja savarankiškas sąvokas ir reikšmę. Vis dėlto reikėtų pabrėžti, kad IŽIV elementai analizuojami fragmentuotai, pavieniui, remiamasi pavienių organizacijų praktika, nėra sistemiskumo, trūksta problemoms spręsti skirtų įrankių analizės. Skiriama dėmesio galutinio rezultato poveikiui, daugiausia analizuojamas organizacinis lygmuo, akcentuojamas vadovų taikomų metodų tobulinimas (lankstus vadovavimas, lyderystė, vadovų mokymai, vadovams suteikiama autonomija, moterų integravimas į vadovaujamas pareigas ir pan.), siekiant suvaldyti darbuotojus. Darbuotojų lygmuo pradėtas analizuoti apie 1950–1980 m., atsiradus Mayo *žmonių santykių* koncepcijai. Kalbama apie tarpusavio socialinę sąveiką, darbuotojams suteikiama autonomija ir geresnės sąlygos, tačiau vis dar nėra įrankių šiems aspektams įgyvendinti. Industrinio kapitalizmo laikais

darbuotojo savijauta ar laimė neturėjo reikšmės, tačiau nebuvo ir tikimasi, kad darbuotojai toleruos neteisę amžinai (Dent & Bozeman, 2014).

Iš esmės keitėsi visas ŽIV suvokimas ir darbuotojų valdymo priemonės, prie ŽIV reguliavimo prisijungė ir valstybė. Pradėta vartoti sąvoka *personal administravimas* (angl. *personel administration*), kuri apibrėžė naujas pagrindines sritis, tokias kaip komunikacija (angl. *communication*), konsultacijos (angl. *counseling*), mokymai ir plėtra (angl. *training and development*) bei darbo sąlygų gerinimas (angl. *job enrichment*) (Okioga, 2013, pagal Watson Richard, 1985). Šias naujoves skatino globalizacija ir technologinė pažanga, kuri iš esmės pakeitė visą organizacinį valdymą, konkurencinę aplinką, sudarė pagrindą naujų vadybinių praktikų įgyvendinimui ir plėtrai.

Gerėjančios darbo sąlygos JAV rinkoje lėmė masinę industrializaciją ir imigraciją, o didelis technologinės raidos šuolis paskatino naujų darbo vietų kūrimą. Dėl didesnės darbo vietų pasiūlos vykusio imigracija padarė kone didžiausią poveikį pačiai industrializacijai ir darbo rinkos raidai. Siekis pritraukti pigią ir nekvalifikuotą darbo jėgą paskatino susikurti pirmąsias įdarbinimo agentūras (Bondar, 1974). Kaip teigia Dunlevy ir Hutchinsonas (1999), dideli tarpvalstybiniai darbo jėgos mainai, kuriuos sukūrė masinės imigracijos reiškinys, sujungė skirtingas valstybes komerciniais tinklais. Europoje darbo rinkos padėtis buvo panaši: pigios darbo jėgos reikėjo ir kitose šalyse, nes labiau išsilavinę darbuotojai atsisakydavo dirbti sunkius fizinius, mažai apmokamus darbus, todėl šalyse formavosi įdarbinimo ir imigrantų pritraukimo sistemos (Mol & Valk, 2016).

Istorinė ŽIV raidos apžvalga atskleidė, kaip ir kodėl vyko ŽIV transformacija. Pagrįstas analizuojamo fenomeno aktualumas, pagrindinių šiuolaikinių sąvokų užuomazgos, socialinių ir psichologinių aspektų įtraukimas į darbą rodo, kad organizacijoje suvoktas žmogiškojo kapitalo vaidmuo. Taip pat nustatyta, kad nepageidaujama darbuotojų elgsena yra atsakas į vykdomus organizacinius pokyčius ir neteislingumo aspektus, kad reikia įtraukti priemones darbuotojų adaptavimo procesams, gerinti darbuotojų santykį su organizacija ir darbu. Nagrinėjamų ŽIV aspektų apžvalga parodė, kad nėra skiriama pakankamai dėmesio įrankiams ir priemonėms, kurie būtų orientuoti į darbuotojų gerovės, jų santykio su organizacija ir darbu gerinimą, nėra sistemiškumo, nėra sąsajų tarp aspektų analizės, remiamasi pavienių organizacijų praktikomis. Ir vis dėlto stiprėjanti mokslininkų ir praktikų sąveika ir kuriamas mokslinis indėlis toliau reikėsi per sukurtas mokslines teorijas ir modelius, kuriais siekta sisteminti, gilinti ir apibrėžti ŽIV progreso procesus.

Atlikus istorinę ŽIV apžvalgą ir nustačius, kad ŽIV raidą sąlygoja mokslininkų ir praktikų sąveika, tikslinga atkreipti dėmesį į mokslinėje literatūroje apžvelgiamas teorijas, susiformavusias atsiradus *personalo valdymo* sąvokai (3 lentelė). Šios teorijos lėmė IŽIV pradžią.

### 3 lentelė. Teorijos, siejamos su ŽIV raida organizacijoje

| Teorijos pavadinimas                           | Pavadinimas anglų kalba                                    | Teorijos turinys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMO gebėjimų, motyvacijos ir galimybių teorija | <i>AMO theory – ability, motivation, opportunity</i>       | Teorija, kurios pagrindu gali būti kuriama individuali darbo rezultatų vertinimo sistema. Ši teorija sukurta tarpasmeninių santykių kompleksiskumui paaiškinti. Individo gebėjimų, motyvacijos ir galimybių derinys gali būti naudojamas jo veiklos rezultatui išmatuoti. Darbuotojo gebėjimai gali būti tobulinami pasitelkiant mokymus, motyvacija keliama pasitelkus darbo užmokesčio, atsižvelgiant į rezultatą, metodą, galimybės dalyvauti ir įsitraukti gali būti skatinamos dalyvaujant komandinėje veikloje (angl. <i>self-directed team membership</i> ). |
| KSA žinių, įgūdžių ir gebėjimų teorija         | <i>KSA framework knowledge, skills, abilities</i>          | Įrankis sukurtas darbuotojų atrankos procesams ir esamų darbuotojų tobulinimo programoms, nes apibrėžia ir susistemina kompetencijas, reikiamas įvairioms pareigoms eiti (Tripathi & Agrawal, 2014).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Herzbergo higienos ir motyvacijos teorija      | <i>Herzberg's two factor or hygiene maintenance theory</i> | Higienos veiksniai siejami su išorine motyvacija palaikant <i>status quo</i> : aprūpinimas resursais, organizacijos taisyklės, atlyginimas, darbo sąlygos, socialinės garantijos ir kt. Motyvaciniai veiksniai siejami su pasitenkinimu darbu (pripažinimas, įvertinimas, atsakomybės suteikimas ir pan.).                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Socialinių mainų teorija                       | <i>Social exchange theory</i>                              | Organizacijų vadovų užduotis – kurti pozityvų požiūrį į darbą ir didinti darbuotojų įsipareigojimo jausmą. Remiantis šia teorija, galima manyti, kad darbuotojai sąžiningai prisidės prie organizacijos raidos, jei jaus, kad organizacija juos tinkamai vertina. Taip pasiekama abipusė nauda: organizacijose dirba lojalūs darbuotojai, o darbuotojai jaučiasi tinkamai vertinami (Ko & Hur, 2014).                                                                                                                                                               |
| Neapibrėžtumo teorija                          | <i>Contingency theory</i>                                  | ŽIV taikomi metodai priklauso nuo organizacinės aplinkos ir aplinkybių. Sąsajos tarp nepriklausomų (ŽIV metodai) ir priklausomų (darbo rezultatas) kintamųjų lemiamos organizacijos dydžio, amžiaus, technologijos, vietovės, kapitalo intensyvumo, sektoriaus. Teorija siekia suderinti ŽIV praktikas, politiką ir strategiją su organizacijos strategija (Armstrong, 2014, pagal Paauwe, 2004).                                                                                                                                                                   |
| Organizacinio įsipareigojimo teorija           | <i>Organizational commitment theory</i>                    | Tai asmens įsipareigojimas ir savęs identifikavimo su organizacija laipsnio stiprumas. Pastebėta, kad aukštas įsipareigojimo ir savęs identifikavimo su organizacija laipsnis daro teigiamą poveikį veiklos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Teorijos pavadinimas                   | Pavadinimas anglų kalba                | Teorijos turinys                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                        | efektyvumui, o tai atitinkamai veda prie planuojamų rezultatų (Cohen, 2003).                                                                                                                                                                                                                                             |
| Žmogiškojo kapitalo teorija            | <i>Human capital theory</i>            | Teorija siekia paaiškinti žmogaus veiklos principus organizacijoje: kaip darbuotojas panaudoja savo intelektualinį kapitalą, žinias ir gebėjimus, kad prisidėtų prie organizacijos plėtros ir tobulėjimo (Tan, 2014).                                                                                                    |
| Motyvacijos teorija                    | <i>Motivation theory</i>               | Teorija paaiškina, kokie veiksniai daro poveikį tikslo siekiančiai elgsenai ir turi įtakos ŽIV metodams, naudojamiems siekiant padidinti įsipareigojimo laipsnį. Tai sąsaja tarp tikslo ir rezultato. Tikslo siekimo motyvacija gali būti veikiamą tokių veiksnių kaip gebėjimai ir saviveiksmingumas (Lunenburg, 2011). |
| Organizacinės elgsenos teorija         | <i>Organizational behaviour theory</i> | Teorija nurodo, kaip žmonės organizacijoje veikia individualiai ir grupėse, taip pat kaip organizacijos funkcionuoja veikiamos vidinės kultūros, struktūros ir vidinių procesų. ŽIV procesai stiprina organizacinius pajėgumus (Daily et al., 2013).                                                                     |
| Darbuotojų įsitraukimo į darbą teorija | <i>Employee engagement theory</i>      | Apibrėžia darbuotojo potencialą, atskleidžiamą užduočių atlikimo elgsenoje, kuri skatina sąryšį su atliekamu darbu ir kitais dalyviais. Asmeninis buvimas čia ir dabar (fizinė, kognityvinė ir emocinė prasme), aktyvus savo darbo vaidmens atlikimas (Kahn, 1990).                                                      |
| Ištekliais grįsta teorija              | <i>Resource based theory</i>           | Organizacijų konkurencinis pranašumas grįstas gebėjimu valdyti išteklius organizacijoje, tokius kaip žinios, organizaciniai ir rutininiai procesai, gebėjimai (Barney et al., 2001).                                                                                                                                     |

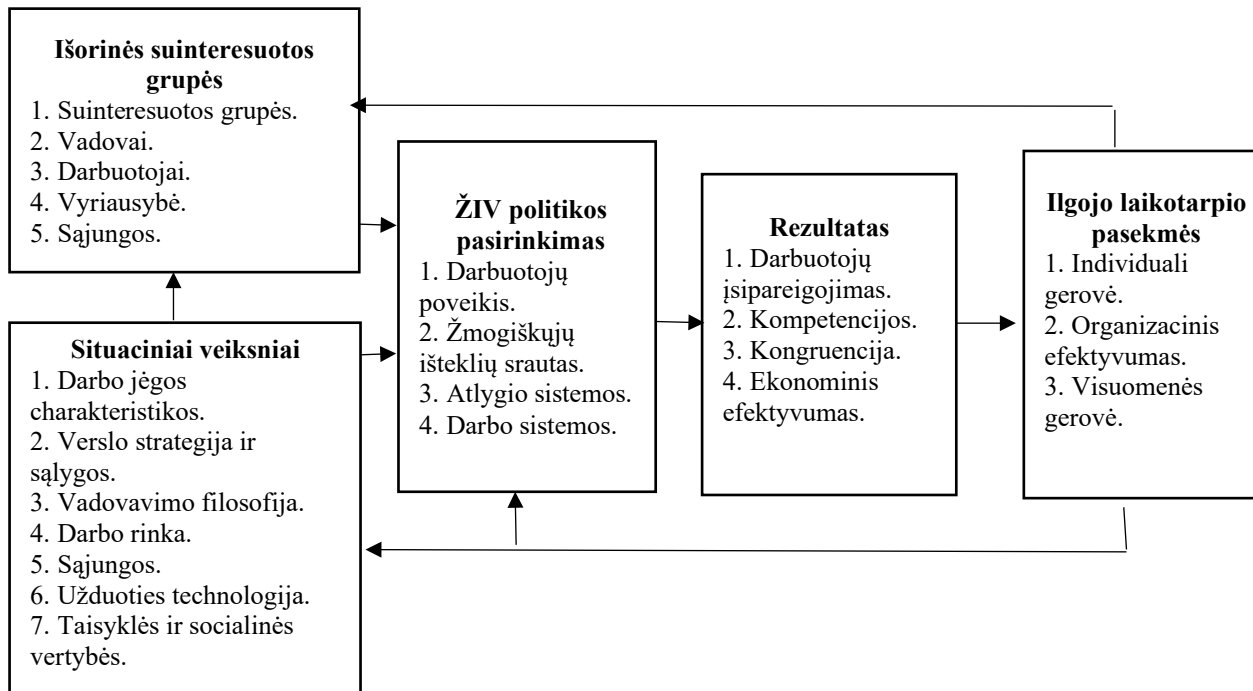
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kahn, 1990; Cohen, 2003; Helfat & Peteraf, 2003; Hillman & Withers et al., 2009; Lunenburg, 2011; Daily et al., 2013; Armstrong, 2014; Ko & Hur, 2014; Tan, 2014; Tripathi & Agrawal, 2014; Kellner et al., 2019.

Teorijose dominuoja tokie veiksniai kaip *darbuotojo gerovė, įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas, pripažinimas, atsakomybės suteikimas, pasitenkinimas darbu, tinkamas įvertinimas, motyvacija, saviveiksmingumas* ir kt. Taip pat pažymima darbuotojo tobulėjimo svarba, jo gebėjimų ugdymas, potencialo atskleidimas, kalbama, kaip svarbu gebėti tinkamai valdyti organizacijos resursus, siekiant efektyvių veiklos rezultatų. Akivaizdu, kad ŽIV traktuojamas kaip strateginis organizacinis reiškinys ir organizacinių procesų valdymo dalis, pasižyminti dinamiškumu ir kompleksiskumu. Darbuotojas vertinamas kaip organizacinis kapitalas, skatinama sudaryti jam palankią aplinką, paisyti jo socialinių poreikių, tačiau nėra akcentuojama, kokiomis priemonėmis tai galima daryti ir kokią poveikį galimos ŽIV priemonės gali turėti minėtiems veiksniams. Minėtina ir organizacinės kultūros svarba, sietina su organizacinės elgsenos

sritimi ir „minkštosios“ vadybos integracija, taip pat neatsiejamomis nuo veiklos efektyvumo rodiklių.

Vis dėlto, nors ir nemažai kalbama apie darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo svarbą bei įvairius darbuotojų gerovės aspektus, tiek istorinėje ŽIV raidos analizėje, tiek ŽIV teorijose pasigendama detalesnės įrankių ir priemonių įtraukties, galinčios atskleisti, kaip minėtus aspektus reikėtų stiprinti. Labai mažai kalbama apie atskirų ŽIV dimensijų matavimo priemones ir būdus, galinčius suteikti daugiau empirinio pagrįstumo. Remiantis pateiktą teorijų turiniu, galima daryti išvadą, kad pagrindinis dėmesys koncentruojamas atsakyti į klausimą *Koks turi būti darbuotojas, kad būtų pasiektas norimas veiklos rezultatas?* Kalbama apie darbuotojų gerovės ir jų elgsenos aspektus, kaip darančius poveikį organizacijos konkurencingumui. Tai, be abejo, reiškia, kad žmogiškasis potencialas organizacijoje traktuotinas kaip įrankis, kurį tinkamai panaudojus galima pasiekti efektyvių rezultatų. Dėl šios priežasties ŽIV ir veiklos rezultatų sąsajos tapo dominuojančiu nagrinėjamos srities klausimu (Guest, 1997). Vis dėlto lieka neatsakyta, kokiomis ŽIV praktikomis galima daryti poveikį žmogiškajam potencialui (darbuotojų gerovės aspektams, jų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo laipsniui stiprinti) ir koks galimas praktikų poveikis šių dimensijų ryšiui.

ŽIV priemonių poveikio darbuotojams apibrėžties užuomazgų matyti Mičigano ir Harvardo „minkštųjų“ ir „kietųjų“ žmogaus savybių modeliuose. Mičigano modelis (1984), dar vadinamas „atitikimo“ modeliu (angl. *Matching model*), laikomas strateginio ŽIV pradžia. Teigiama, kad organizacinė struktūra turi sutapti su organizacijos strategija. Ši ideologija paremta anksčiau aptartomis teorijomis, nurodančiomis, kad „efektyvios žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pagrindas yra jos glaudus sąryšis su organizacinėmis strategijomis“ (Miles & Snow, 1984; Lawler, 1986; Guest, 1996; Pfiffer, 1998). Modelis pabrėžia žmogaus kaip ištekliaus funkciją ir efektyvų jo panaudojimą, atitinkantį organizacinius tikslus (Budhwar, 2001). Teigiama, kad jame visiškai ignoruojami darbuotojų interesai, o ŽIV išreikštas kaip pasyvus mechanizmas (Boxall, 1992). Taip pat akcentuojama, kad darbuotojai privalo prisitaikyti prie vyraujančių pokyčių, įskaitant savo nuostatų ir požiūrio pokyčius, atsiradus naujovių (Schuler & Jackson, 1987), tačiau nėra kalbama apie darbuotojų adaptacijos valdymą, siekiant išvengti nepageidaujamos elgsenos apraiškų. Harvardo modelis (Beer, 1984) sukurtas tais pačiais metais, kaip ir Mičigano modelis, tačiau jame pateikiama daug platesnė ŽIV samprata (2 pav.)



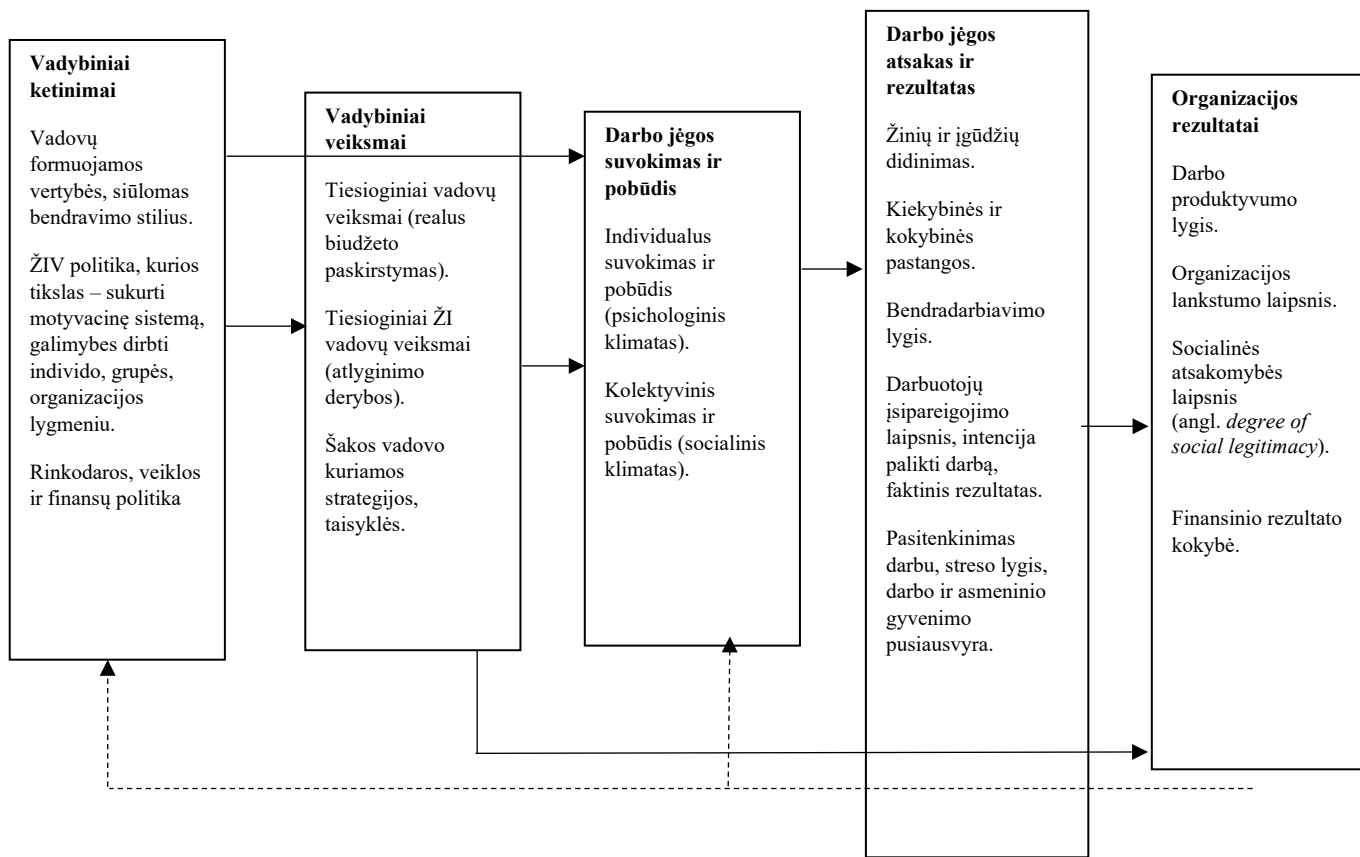
(Šaltinis: Beer et al. (1984).

**2 pav.** Harvardo ŽIV modelis

Harvardo modelio autoriai teigia, kad išorinių jėgų spaudimas reikalauja platesnio, išsamesnio ir gilesnio ŽIV suvokimo iš strateginės perspektyvos. Tokiu atveju žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas vertinami kaip organizacijos turtas, o ne kaip *ištekliai* (Beer, 1984). Kaip matyti, verslo strategija susijungia su ŽIV strategija kaip ir ankstesniame modelyje, tačiau Harvardo modelyje darbuotojas ir jo gerovės aspektai įtraukti į procesą (skirtingai negu Mičigano modelyje). Taip pat modelyje atsiranda atlygio ir darbo sistemų dimensijos, turinčios poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Darbo ir atlygio sistemų įtraukimas suponuoja įvedamas skirtingas valdymo formas, naujas ŽIV priemonės, siekiant šiomis priemonėmis daryti poveikį darbuotojų įsipareigojimui.

Minėtina, kad rezultatų dalyje aptariamas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (angl. *commitment*) laipsnis, apibrėžiantis darbuotojo santykį su organizacija (Saks, 2019). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai nagrinėtas keletą dešimtmečių prieš atsirandant Harvardo modeliui. Tai minima socialinių mainų, organizacinio įsipareigojimo ir motyvacijos teorijose. Į modelį nėra įtrauktas darbuotojo įsitraukimo į darbą (angl. *work engagement*) aspektas kaip rezultatas, nors apie jo svarbą taip pat nemažai kalbėta. Levino (1950) įžvalgose minimas darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą, kaip atnešantis organizacijai teigiamų rezultatų, tačiau kiti mokslininkai daugiau dėmesio skyrė darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Galima teigti, kad dėl darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų stokos modeliuose šis aspektas nėra nagrinėjamas. Taip pat pastebimas šių sąvokų tapatinimas, nėra aiški jų atskirtis.

Daug didesnę ŽIV priemonių įvairovę ir jų poveikio darbuotojams rezultatą sujungė pirmasis DNDS modelis (angl. *high performance work systems*) (3 pav.), kuriame atsispindi šiuolaikinio ŽIV principai, vedantys į inovatyvaus ŽIV koncepcijos plėtrą.



Šaltinis: sudaryta pagal Boxall & Macky, 2009.

### 3 pav. DNDS naudojimo procesas

ŽIV priemonių raiška matyti kiekviename modelio bloke: vadybinių ketinimų ir veiksmų bloke, darbo jėgos suvokimo ir pobūdžio, darbo jėgos atsako ir rezultato bei organizacijos rezultatuose. Daug dėmesio skiriama darbuotojui ir veiksniams, kurie daro poveikį. Į darbo jėgos atsako ir rezultato bloką įtrauktų dimensijų įvairovė rodo sistemiškumo poreikį, pagrindžia, kad reikia kreipti dėmesį ne į pavienes dimensijas, bet į jų sinergiją, tarpusavio sąveiką. Psichologinis ir socialinis klimatas turi poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu, įsipareigojimo laipsniui ir intencijoms palikti darbą. Suvokta psichologinio ir socialinio klimato svarba ir aiškinamasi, kokią įtaką tam daro skirtingų šakų vadovai, ŽIV politika, ŽIV sistemos. DNDS modelis yra strateginis ŽIV sistemų įrankis, kuris į ŽIV žvelgia kaip į procesą, kurio dalyviai (tiek darbuotojai, tiek ir vadovai) yra lygiaverčiai, vieno tikslo siekiantys organizacijos atstovai. Pastebėta inovatyvus ŽIV priemonių diegimo užuomazgų. Modelyje minimi vadybiniai ketinimai, veiksmai ir darbo jėgos suvokimas bei pobūdis remiasi šiuolaikiniais principais, kurie nėra minimi ankstesniuose modeliuose. Atkreipiamas dėmesys į vadovų formuojamas vertybes ir bendravimo stilius, suponuojančius lyderystės tipus. Individualus darbuotojų suvokimas, psichologinio ir socialinio klimato įtraukimas orientuoja į lanksčių darbo organizavimo formų diegimą, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Visi minėti aspektai sukuria tolesnį pagrindą inovatyvus ŽIV priemonių plėtrai.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės ŽIV teorijos ir modeliai sukūrė stabilų pagrindą tolesnei šios disciplinos raidai. ŽIV teorijos, orientuotos į darbuotojo gerovę, įsitraukimą į darbą, organizacinį įsipareigojimą, pripažinimą, atsakomybės suteikimą, pasitenkinimą darbu, tinkamą įvertinimą, motyvaciją ir saviveiksmingumą, lemia inovatyvus ŽIV požiūrio atsiradimą, taikant naujas ŽIV praktikas. Matyti aiškus darbuotojo vertės organizacijoje suvokimas, atsisakoma moderniajai vadybai būdingo ŽIV požiūrio. Vis dėlto, nors ir suvokiama, kad darbuotojų gerovės, jų įsipareigojimo ir įsitraukimo aspektai turi teigiamą poveikį rezultatams, labai mažai dėmesio skiriama klausimui, kokiomis priemonėmis galima sukurti palankią aplinką minėtoms dimensijoms stiprinti, kokiomis priemonėmis galima daryti poveikį. Sukurti ŽIV modeliai labiau susistemino ŽIV teorijas ir praktikas, jas išplėtė ir parodė, kad įvairūs organizaciniai procesai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei, tačiau tai dar nepakankamai išgryninta. Naujų ŽIV praktikų įgyvendinimas šiandien vis labiau palaikomas įvairiomis technologijomis ir automatizavimo procesais, todėl ši sritis ilgainiui dar labiau sudėtingėja, atsiranda vis daugiau nežinomųjų.

## 1.2. Įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės dimensijų konceptualus pagrindimas

Dar prieš susiformuojant ir išsigryninant įsitraukimo į darbą (ID), organizacinio įsipareigojimo (OI) ir darbuotojų gerovės (DG) sąvokoms buvo atliekami tyrimai, susiję su darbuotojų elgsenos pokyčiais darbovietėse. Iki tol, kol organizacinės raidos mokslui pradėta skirti daugiau dėmesio, pastebėtas ryšys tarp technologinės raidos ir kapitalistinės santvarkos bei darbuotojų susvetimėjimo jausmo (angl. *alienation*), kuris pasireiškia dėl pilnatvės jausmo stokos darbe (Kanungo, 2016). Jau nuo XIX a. Marksas, remdamasis Hegeliu, Rousseou, Locke, Smithu, transformavo susvetimėjimo sampratą iš filosofinės perspektyvos į mokslinį kontekstą (Musto, 2010). Pradėta kalbėti apie darbuotojus, kurių darbas keičiamas automatizuotomis priemonėmis, aiškinant, kokį poveikį tai turi susvetimėjimui (Wendling, 2009). Pastebėta, kad darbuotojų įsitikinimai ne visada sutampa su organizacijos įsitikinimu, darbuotojai neretai jaučia didelį atotrūkį tarp savo darbo indėlio ir atlygio už jį, o sukurti produktai jiems yra svetimi. Marksas daug dėmesio skyrė darbo rinkai kapitalistinėje santvarkoje. Jo teigimu, tik žmogaus darbo indėlis gali padidinti bet kurio produkto ar objekto vertę. Buvo manoma, kad žmonės pasidavė kuriamai iliuzijai, jog technologinė pažanga ir kapitalizmas praturtins žmogų ir palengvins jo darbą, tačiau galiausiai darbuotojai turėjo daugiau dirbti, todėl tapo daug uždaresni ir susvetimėję (Pappenheim, 2009).

Levino įdirbis į organizacinę raidą ir organizacinę elgseną sudaro reikšmingą pagrindą, kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, organizacinį įsipareigojimą ir darbo gerovę. Tyrėjas išskiria šias rekomendacijas, kaip organizacijos turėtų valdyti savo personalą, siekdamas efektyvių pokyčių (Baulcomb, 2003):

1. Suteikti darbuotojams atsakomybę ir galimybių.
2. Suteikti daugiau autonomijos lyderystės ir vadovavimo kontekste.
3. Įtraukti darbuotojus į užsakymų vykdymą.
4. Įtraukti darbuotojus atliekant operacijas.
5. Įtraukti darbuotojus į elgsenos normų formavimo procesą ir informuoti juos apie progresą.

Levinas vienas iš pirmųjų atkreipė dėmesį į darbuotojų įtraukimo į vykdomus procesus svarbą. Vadovai suprato, kad dėmesys darbuotojams ir jų įgalinimui daro teigiamą poveikį veiklos efektyvumui ir konkurencingumui.

Kita paraleliai plėtojama mokslo šaka, taip pat turėjusi įtakos ID, OI ir DG sąvokoms susiformuoti, yra žmogiškųjų santykių (angl. *human relations*) koncepcija, kurios pradžia – 1920 m. Koncepcijos pradininku laikomas psichologas E. Mayo, tyręs darbuotojų reakcijas į besikeičiančias darbo sąlygas organizacijose. Per ilgus tyrimo metus dėmesys nuo tiesioginių darbo sąlygų nukrypo į tarpasmeninius darbuotojų santykius, neformalių darbo grupių susibūrimus, socialinių normų ir lyderystės klausimus. Mayo kartu su kolegomis siekė ištirti psichologinius veiksnius, kurie formuoja žmogaus elgseną, kad būtų galima suprasti ir išspręsti kylančias problemas (Mayo, 1949). Mokslininkas, remdamasis Durkheimo, Janet ir Pareto psichosocialinėmis teorijomis, suformulavo tokius teiginius (Kaufman, 2014, pagal Mayo):

1. Bendradarbiavimo stoka ir darbo problemos būdingos darbuotojams, dirbantiems dideliuose fabrikuose. Šie darbuotojai jaučiasi susvetimėję, nesaugūs, jie patiria anomijos požymių („anomija – socialinis reiškinys, rodantis visuomeninių ryšių susilpnėjimą [...]; <...> sukelia žmogaus socialinę ir psichinę dezorientaciją, menkavertiškumą, nusivylimą, apatiją (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2020)). Vyrauja nesibaigiantys darbo organizavimo pokyčiai, kuriuos skatina išorinės konkurencijos jėgos ir fragmentuotas darbo sistemų poveikis.

2. Darbuotojų požiūris į vyraujančią situaciją labai pesimistinis, todėl darbinis potencialas mažėja perpus.

3. Fabrikai nėra tik technologinė-ekonominė sistema. Tiek socialinį mechanizmą, tiek efektyvų bendradarbiavimą galima realizuoti „efektyvumo logiką“ derinant su „žmogiškųjų sentimentų logika“.

4. Darbo aplinkoje kylančios problemos atspindi netinkamą socialinį reguliavimą, lemiantį konfliktus ir slopinantį komandinį darbą.

5. Darbdaviai turi galimybę išspręsti kylančias problemas pasitelkdami ŽIV praktikas, kurios atitinka darbuotojų psichosocialinius poreikius: palaikyti neformalias darbuotojų grupes, skatinti humanistinę lyderystę.

Laikantis minėtų rekomendacijų, gali būti pasiekta interesų balanso, o organizacijos gaus efektyvesnius rezultatus. Ypač daug dėmesio skiriama *humanistinės lyderystės* sąvokai, kuri ilgainiui įgijo ypatingą reikšmę šiuolaikinės humanistinės vadybos raidoje. Minėtas reiškinys siekia formuoti naują požiūrį į organizacinį valdymą, išskirtinį dėmesį skiriant tiek darbuotojų, tiek ir įvairių lygių vadovų elgsenai.

### 1.2.1. Įsitraukimo į darbą apibrėžtis ir raiška organizaciniame kontekste

#### • *Įsitraukimo į darbą apibrėžties analizė*

Darbuotojų įsitraukimo į darbą reiškinys skirtinguose kontekstuose pradėtas analizuoti jau prieš keletą dešimtmečių: kalbama apie darbuotojų gerovės jausmą darbovietėje (Lawler, 1986; Kahn, 1990; Shimazu et al., 2009), našumą organizacijoje (Levin, 1950; Pfeffer, 1998), šiuolaikinės konkurencingos organizacijos nefinansinius rezultatus (Manganelli et al., 2018), darbuotojų efektyvumo rodiklius ir jų santykį su atliekamu darbu (Mikkelsen & Olsen, 2019) ir kt. Darbuotojų įsitraukimas į darbą kaip norimas rezultatas minimas ir vadybos teorijose (pavyzdžiui, normatyvinė teorija) bei modeliuose (pavyzdžiui, DNDS modelis).

Kahnas (1990), gana plačiai tyręs šį fenomeną, teigia, kad daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų vaidmenų pasiskirstymui darbovietėje, šių vaidmenų suvokimui, aiškinamasi, kokį poveikį daro tarpusavio vaidmenys ir socializacijos procesai, tačiau trūksta samprotavimų, kiek giliai psichologiškai asmuo sieja save su jam darbe paskirtu vaidmeniu (Kahn, 1990). Kitaip tariant, trūksta suvokimo, kiek giliai darbuotojas yra *įsitraukęs* į darbe jam skirtą vaidmenį. Kahnas taip pat siekia išsiaiškinti, kokiomis sąlygomis asmuo nusprendžia įsitraukti ar atsiriboti nuo tam tikros užduočių atlikimo elgsenos (angl. *task behavior*). Įsitraukimą tyrėjas (angl. *personal engagement*) apibrėžia kaip „savojo potencialo atskleidimą užduočių atlikimo elgsenoje, kuri skatina sąryšį su atliekamu darbu ir kitais dalyviais, asmeninį buvimą čia ir dabar (fizinę, kognityvinę ir emocinę prasme), aktyvaus savo darbo vaidmens atlikimą“. Papildant apibrėžimą, teigiama, kad darbuotojo įsitraukimas į darbą labiausiai atitinka savęs reprezentavimą darbe ir aktualizavimą, palyginti su jau minėtais pasitenkinimu darbu, gerove ar įsipareigojimu organizacijai.

Richis ir kt. (2010) teigia, kad darbuotojo įsitraukimas nusako, kiek asmuo linkęs investuoti savo potencialą į atliekamą darbo vaidmenį. Ashforthas ir Humphrey (1995) mano, kad darbuotojo įsitraukimas siejamas su jo emocijomis, patiriamomis atliekant darbą, ir motyvacija. Teigiama, kad tai psichologinio įsitraukimo ir išreiškiamos motyvacijos sąveika. Tyrėjai pabrėžia, kad organizacijos, užuot bandžiusios racionalizuoti vidinius procesus, turėtų labiau susitelkti į darbuotojų patiriamas emocijas ir nustoti ignoruoti šių emocijų svarbą ir poveikį darbo rezultatams. Bakkerio ir kt. (2014) teigimu, įsitraukimas į darbą gali būti traktuojamas kaip energija, savęs paskyrimas atliekamam darbui ir pasinėrimas į atliekamas užduotis (angl. *absorption*), o motyvacija laikoma įsitraukimo į darbą rezultatu.

Remiantis mokslininkų pateiktomis išvalgomis, galima teigti, kad darbuotojo įsitraukimas, kaip jo santykis su atliekamu darbu, glaudžiai sietinas su motyvacija. Ashforthas ir Humphrey (1995), nagrinėję pagrindines darbe patiriamas emocijas, nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas į darbinę veiklą yra patiriama emocinė būseną. Tyrėjų teigimu, tinkamas darbuotojų emocijų interpretavimas susijęs su darbuotojų motyvacijos suvokimu. Taigi, apibendrinant darbuotojų įsitraukimo sąvokos raidą, galima teigti, kad sąvokos pagrindą sudarė Kahno (1990) apibrėžtis, kuri ilgainiui buvo šiek tiek papildyta ir išplėta. Įsitraukimo į darbą sąvokos apibrėžtys skirtingų tyrėjų darbuose pateikiamos 4 lentelėje.

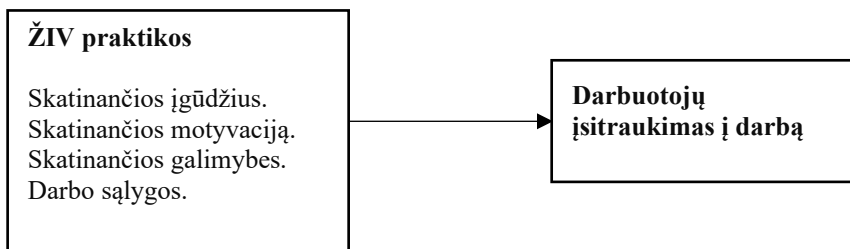
**4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą apibrėžtys**

| <b>Autoriai</b>           | <b>Darbuotojų įsitraukimo apibrėžtis</b>                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kahn, 1990                | Savojo potencialo atskleidimas užduočių atlikimo elgsenoje, kuri skatina sąryšį su atliekamu darbu ir kitais dalyviais, asmeninis buvimas čia ir dabar (fizinė, kognityvinė ir emocinė prasme), aktyvus savo darbo vaidmens atlikimas. |
| Ashforth & Humphrey, 1995 | Siejama su darbuotojo emocijomis, patiriamomis atliekant darbą, ir motyvacija. Manoma, kad tai psichologinio įsitraukimo ir išreiškiamos motyvacijos sąveika.                                                                          |
| Maslach et al., 2001      | Nuolatinė, teigiama, emocinė-motyvacinė savęs išpildymo būseną.                                                                                                                                                                        |
| Rich et al., 2010         | Nusako, kiek asmuo linkęs investuoti savo potencialą atlikdamas darbo vaidmenį.                                                                                                                                                        |
| Shimazu et al., 2009      | Unikali koncepcija, paremta darbo ir asmeninių resursų sąveika, kuri lemia psichologinę ir fizinę sveikatą, darbo produktyvumą, organizacinę elgseną.                                                                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

#### • *Darbuotojų įsitraukimo į darbą turinys ir raiška organizaciniame kontekste*

Kalbant apie organizacinį kontekstą, kuriame pasireiškia darbuotojų įsitraukimas į darbą, nustatomos ŽIV sąsajos ir praktikų gairės, paremtos AMO teorija, skirtos daryti poveikį įsitraukimui į darbą (4 pav.). Kaip teigia Aybas ir Acaras (2017), vadovų vaidmuo ir jų suvoktas palaikymo lygis bei grįžtamojo ryšio suteikimas kaip organizacinio konteksto ir ŽIV dalis taip pat daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, nes tai orientuota į užduočių atlikimo kokybės gerinimą.



Šaltinis: sudaryta pagal Aybas & Acar (2017).

#### **4 pav.** ŽIV praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą

Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimas kaip emocinis sąryšis su atliekamomis užduotimis siejamas su prasmės pojūčiu ir asmeniniais tikslais (Shuck & Reio, 2011; Steger et al., 2012), pabrėžiama atliekamo darbo prasmingumo nauda darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, darbo gerovei (Munn, 2013). Kahno (1990), Shucko ir Reio (2011), Stegerio ir kt. (2012) teigimu, asmeninio prasmingumo pasiekimai labai subjektyvūs, jie sietini su suvoktu asmeniniu įnašu (angl. *personal contribution*), suvokta asmenine įtaka (angl. *personal influence*) ir suvoktu asmeniniu atpildu (angl. *personal reward*). Pastarieji veiksniai remiasi darbuotojo tikėjimu, kad, pavyzdžiui, jo indėlis ar dalyvavimas organizacijoje turi prasmę sprendžiant problemas („Ar yra prasminga pakelti ranką ir išsakyti nuomonę?“), kad jo įtaka turės poveikį sprendžiant problemą („Kas bus, kai aš pakelsiu ranką?“). Minėtinas ir asmeninis naudos suvokimas, kuris motyvuotų, pavyzdžiui, pasididžiavimas, pripažinimas, priklausymas, orumas, palaikymas.

Schaufeli ir kt. (2017), taip pat Cooke ir kt. (2019) darbuotojų įsitraukimo į darbą turinį interpretuoja remdamiesi darbo reikalavimų ir išteklių modeliu. Darbuotojų įsitraukimas nusakomas per šias determinantes: buvimas funkcionaliam, siekiant darbo tikslų, darbo reikalavimų mažinimas ir asmeninis augimas. Esant šioms sąlygoms, darbuotojas bus pasirengęs skirti savo energiją darbo užduotims atlikti. Taip pat teigiama, kad įsitraukimas į darbą yra atvirkštinė perdegimo nuo darbo būsenos, lemianti darbuotojų gerovę. Dagher ir kt. (2015), Chenas ir Pengas (2021) šį fenomeną interpretuoja per tris dimensijas: energingumą (angl. *vigor*), atsidavimą (angl. *dedication*) ir įsisavinimą (angl. *absorption*). Dar skiriamas saviveiksmingumas, lemiantis energiją ir motyvaciją atlikti darbo užduotis bei darantis teigiamą poveikį kitoms dimensijoms. Rigby ir Ryanas (2018)

pasitelkia apsisprendimo teoriją, kai stebimas pokytis nuo pasyvios iki vidinės motyvacijos. Teigiama, kad vadybinis klimatas, pasitenkinimas, darbo formavimas, tinkamai sukurta kompensacinė sistema ir autonomijos lygis veda link vidinės motyvacijos bei darbuotojų įsitraukimo, o tai lemia mažesnę darbuotojų kaitą ir darbo gerovę. Rasoolas ir kt. (2021) pabrėžia sąsajas su organizacija teigdami, kad darbuotojų įsitraukimas sutapatina darbuotojų tikslus su organizacijos vizija, įsitraukęs darbuotojas pasižymi vidine pusiausvyra ir emociniu ryšiu. Buil ir kt. (2019) teigia, kad įsitraukęs darbuotojas skiria savo vidinius resursus darbams atlikti, pasižymi entuziazmu, linkęs kokybiškiau atlikti darbą. Tyrėjų nuomone, darbuotojų įsitraukimas taip pat lemia didesnę susikaupimo lygį, atliekant paskirtas užduotis, stiprina pilietinę organizacinę elgseną.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas sąlygoja darbuotojų patiriamą gerovę, veikia kaip vidinė motyvacinė priemonė, kuri gali būti suvokiama kaip sąlyga darbo perdegimui išvengti, skatina pilietišką organizacinę elgseną ir emocinį įvairių lygmenų sąryšį su atliekamomis užduotimis.

#### 1.2.2. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžtis ir raiška organizaciniame kontekste

- ***Organizacinio įsipareigojimo apibrėžtis***

Organizacinis įsipareigojimas (angl. *organizational commitment*) perteikia darbuotojo santykį su organizacija (Dunham et al., 1994; Knippenberg & Sleafos, 2006) ir yra skirstomas į tris kategorijas, skirtas darbo vietai išlaikyti (Meyer & Allen, 1991):

1. Noras (emocinis įsipareigojimas).
2. Poreikis (įsipareigojimas tęsti).
3. Pareiga (normatyvinis įsipareigojimas).

Organizacinis įsipareigojimas šiandien suvokiamas gana plačiai. Minėtos kategorijos dar įvardijamos kaip normatyvinis, emocinis organizacinis ir tęstinis įsipareigojimas (Allen & Meyer, 1990).

***Emocinis organizacinis įsipareigojimas*** (angl. *affective component of organizational commitment*) – darbuotojo emocinis atsidavimas organizacijai, identifikacijos ir įsitraukimo jausmas, kurio tęstinumas priklauso nuo kainos, netekus organizacijos, įvertinimo. Emocinis organizacinis įsipareigojimas, Dunhamo ir kt. (1994) teigimu, siejamas su suvokiamu darbo užduočių savarankiškumu, reikšmingumu ir darbo autonomijos, reikiamų įgūdžių įvairovės bei vadovų palaikymu.

**Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas** (angl. *normative component organizational commitment*) apibrėžia pareigos jausmą pasilikti organizacijoje. Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas, Dunhamo ir kt. (1994) teigimu, įtraukia bendradarbių įsipareigojimą, priklausymą organizacijai ir dalyvavimą sprendimų priėmimo etapuose. Pastarosios dvi dimensijos skirtos darbuotojų pareigos jausmui didinti.

**Tęstinis organizacinis įsipareigojimas** (angl. *continuance commitment*) leidžia prognozuoti, ar darbuotojai linkę išeiti iš darbo. Tęstinis organizacinis įsipareigojimas, kaip teigia Dunhamas ir kt. (1994), įtraukia tokius veiksnius kaip amžius, pasitenkinimas karjera ir polinkis palikti darbą. Šis konstruktas gali padėti prognozuoti darbuotojų polinkį pasilikti organizacijoje.

Visos minėtos sąvokos vartojamos **įsipareigojimo organizacijai elgsenai** (Dunham et al., 1994) apibrėžti.

Kiti tyrėjai (Porter et al., 1974; Weiner, 1982) organizacinį įsipareigojimą traktuoja kaip stiprų savęs identifikavimą su organizacija, norą ir pasiryžimą siekti organizacinių tikslų, tam tikrą pasiaukojimą dėl organizacijos, siekį puoselėti ryšį su organizacija.

Brickmano (1987) teigimu, skirtinos penkios organizacinio įsipareigojimo stadijos:

- *Tyrinėjimas* – darbuotojai tyrinėja galimas pozityvaus ryšio su organizacija pasekmes.
- *Bandydas* – darbuotojai atranda negatyvių elementų, sietinų su organizacija, ir siekia suvokti, ar jie nori spręsti negatyvias pasekmes.
- *Entuziazmas* – tyrinėjimo ir bandymo stadijų sintezė bei pozityvus požiūris, organizacijos priėmimas, įsipareigojimas jai.
- *Tyla ir nuobodulys* – įsisukimas į rutiną ir iššūkių stoka, noras ieškoti alternatyvų.
- *Įsipareigojimas* – pozityvių ir negatyvių elementų priėmimas, pripratimas prie jų.

Perėjus visas penkias stadijas, santykis su organizacija tampa stipresnis. Taip pat organizacinis įsipareigojimas gali būti suvokiamas atsižvelgiant į įsipareigojimo stiprumą.

#### • **Organizacinio įsipareigojimo turinys ir raiška organizacijoje**

Organizacinio įsipareigojimo modelis nusako pagrindinius organizacinius veiksmus, sąlygojančius organizacinį įsipareigojimą (Knippenberg & Sleafos, 2006, pagal Wade-Benzoni, 1995; Meyer & Allen, 1997; Iverson & Buttigieg, 1999). Skiriamos trys grupės:

##### 1. Organizaciniai veiksniai.

2. Asmeniniai veiksniai.

3. Aplinkos veiksniai.

Modelis iš dalies paremtas socialinių mainų teorija. Tyrėjai atskleidžia, kad organizacinis įsipareigojimas remiasi suvokiamais skirtingo lygio mainais. Darbuotojai įsipareigoja organizacijai ir mainais iš jos tikisi naudos sau, t. y. tikisi gauti naudos iš organizacijos. Ši koncepcija taip pat gali būti siejama ir su tikslų nustatymo teorija, kai teigiama, kad asmuo nusistato tikslus, atitinkančius jo gerovės siekius. Tikslu šiuo atveju gali būti siekiama organizacijos ribose (pavyzdžiui, finansiniai substitutai, karjeros galimybės, priklausymas tam tikroms susiformavusioms socialinėms grupėms, gaunama žinių ar įgūdžių ir pan.). Tai taip pat suponuoja organizacinio įsipareigojimo sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į darbą.

Kiti tyrėjai organizacinį įsipareigojimą labiau sieja su organizacine kultūra ir klimatu, nustatant elgsenos normas ir lūkesčius (Neelam et al., 2014), su pasitenkinimu darbu ir darbo sauga, atlygio sistemomis ir fizinėmis darbo sąlygomis, teigdami, kad tai lemia organizacinį įsipareigojimą ir pilietinę elgseną, darbuotojų pasitikėjimą, etinę lyderystę ir psichologinį įgalinimą (García-Almeida et al., 2014; Osemeke, 2016; Tang et al., 2019; Motalebi & Maršap, 2020; Qing et al., 2020). Rafiee ir kt. (2015) teigimu, demografiniai rodikliai taip pat gali būti organizacinio įsipareigojimo determinantės (pavyzdžiui, amžius ar išsilavinimo laipsnis). Tangas ir kt. (2019) teigia, kad lojalumas organizacijai sąveikauja su organizaciniu įsipareigojimu ir mažina darbuotojų kaitos rodiklius. Qingas ir kt. (2020) nurodo, kad psichologinis įgalinimas ir kiti psichologiniai veiksniai, nusakantys darbuotojų poreikius, atskleidžia sąveiką su emociniu organizaciniu įsipareigojimu. Covinas ir kt. (2020), remdamiesi socialinių mainų teorija, į organizacinį įsipareigojimą žvelgia kaip į įrankį organizaciniams rezultatams pasiekti, kuris skatina darbuotojus prisiimti daugiau rizikos, siekti organizacinių tikslų, pasižymėti proaktyvia ir inovatyvia elgsena.

Mokslinės literatūros analizė taip pat atskleidė organizacinio įsipareigojimo sąsajas su darbuotojų gerove. Patiriama emocinė būsena, todėl, galima manyti, sąsaja su emociniu organizaciniu įsipareigojimu daug stipresnė negu su kitomis įsipareigojimo dimensijomis (Jain et al., 2009; Mercurio, 2015). Kaip teigia Morinas ir kt. (2015), taip pat Kimas ir kt. (2016), darbuotojai, kurių organizacinio įsipareigojimo lygis aukštesnis, gerovę patiria taip pat aukštesniu lygiu, jiems būdingas noras pasilikti organizacijoje ir siekti rezultatyvumo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas nusako darbuotojo emocinio lygio sąsają, pareigos organizacijai ar tapatumo jausmą. Tiriamos organizacinio įsipareigojimo determinantės orientuoja, kokie antriniai veiksniai, išskyrus darbuotojų emocijas, įtraukiami į šio fenomeno turinį, į kuriuos veiksnius reikėtų atkreipti dėmesį, siekiant suvokti ar stiprinti organizacinio įsipareigojimo lygį. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacinis įsipareigojimas sąveikauja ir su darbuotojų išitraukimu, nes nustatomi veiksniai, kurie persidengia abiem atvejais (pavyzdžiui, darbuotojų mokymai, žinių, įgūdžių lavinimas).

### 1.2.3. Darbuotojų gerovės apibrėžtis ir raiška organizaciniame kontekste

#### • ***Darbuotojų gerovės apibrėžtis ir determinantės***

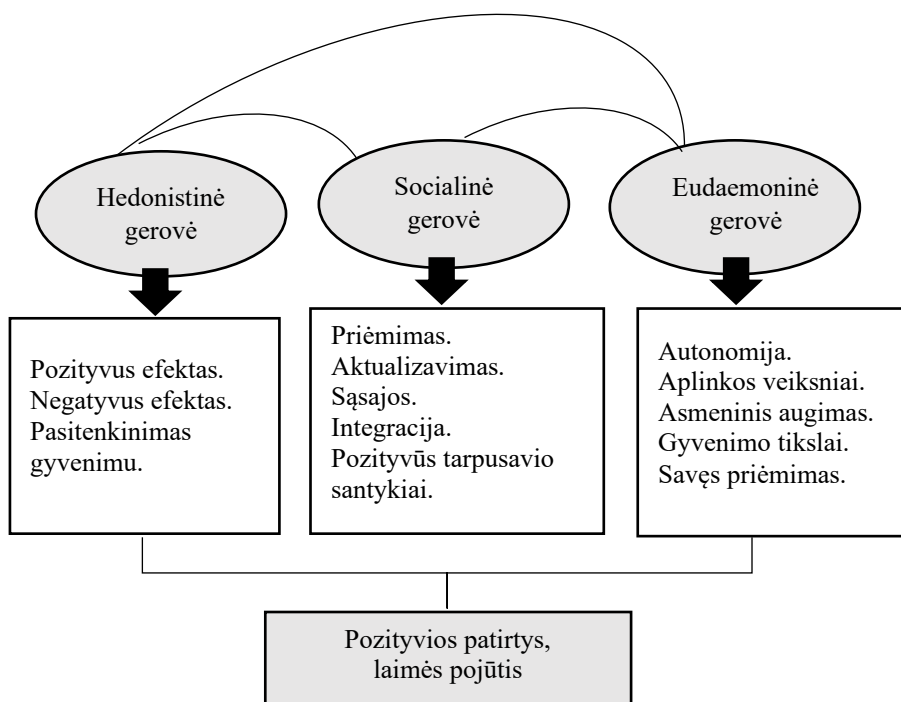
Apibendrintai *gerovę* nusako patiriamas gyvenimo kokybės lygis. Ekonomikoje nustatyta, kad kuo šalies pajamos ir BVP didesni, tuo gyventojai laimingesni ir patiria didesnę gerovę (Adler & Seligman, 2016). Filosofinė (etinė) perspektyva – žvelgti į gerovę utilitariniu žvilgsniu: „Maksimaliai didinti patiriamą gerovę, minimaliai mažinant patiriamą skausmą“ (Weijer, 2018). Apskritai, *gerovę* nusako pozityvių patirčių (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu) ir jausmų (pavyzdžiui, laimės pojūtis) rinkinys (Fisher, 2014; Magyar & Keyes, 2019).

Mokslinėje literatūroje gerovė skirstoma į hedonistinę (gerai jaustis, vengti skausmo ir siekti gerovės) ir eudaemoninę (gerai funkcionuoti, realizuoti save) (Ryan & Deci, 2001; McMahan & Estes, 2011; Disabato, 2016). Gallagheris ir kt. (2009) prideda trečią – socialinės gerovės – dimensiją, kuri nusako socialinio asmens priėmimo, aktualizavimo, sąsajų, integracijos ir pozityvių tarpusavio santykių svarbą patiriant gerovę. Mokslininkai pastebi, kad hedonistinės gerovės siekis paremtas subjektyviais poreikiais, o eudaemoninė gerovė remiasi objektyviai nustatytais siekiais.

Kiti tyrėjai gerovę apibrėžia kaip sąveiką tarp emocinės, fizinės ir socialinės aplinkos dimensijų, teigiama, kad šių dimensijų pokytis gali daryti poveikį asmens elgsenai, jo atliekamoms užduotims ar rezultatams (Kiefer, 2008). Kaip teigia King ir kt. (2014), Magyar ir Keyesas (2019), objektyvūs veiksniai, nusakantys gerovę, yra fiziniai resursai, įdarbinimas ir pajamos, išsilavinimas, sveikata ir būstas. Prie subjektyvių aspektų priskiriamos asmens mintys ir emocijos apie gyvenimo aplinkybes ir suvokto pasitenkinimo lygmenį įvairiais klausimais. Vladisavljevičiaus ir Mentuso (2018) teigimu, kai kurios objektyvios ir subjektyvios gerovės dimensijos daro viena kitai įtaką, pavyzdžiui, pajamos (objektyvi dimensija, tačiau, jai esant, nustatomas

subjektyvios gerovės lygio didėjimas), įdarbinimas ar bedarbystė (bedarbystė daro neigiamą poveikį subjektyviai gerovei), gyvenamosios vietos sąlygos ir kokybė (aukšta kokybė daro teigiamą poveikį subjektyviai gerovei), sveikata, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, išsilavinimas, asmeninis saugumas (pavyzdžiui, stabilumo jausmas), socialiniai ryšiai. Taip pat pastebima, kad pasitenkinimas gyvenimu siejamas su materialiomis (pavyzdžiui, pajamos, gyvenamosios vietos sąlygos) gerovės dimensijomis, o emocinė gerovė – su nematerialiomis (pavyzdžiui, sveikata, socialiniai ryšiai) dimensijomis.

Apibendrintai suvokiamos *gerovės* apibrėžtį galima iliustruoti remiantis Gallagherio ir kt. (2009) hierarchiniu gerovės modeliu (5 pav.), šį modelį papildant Magyar ir Keyeso (2019) bei Fisher (2014) apibendrinimais.



Šaltinis: sudaryta pagal Gallagher et al. (2009); Fisher (2014); Magyar & Keyes (2019).

## 5 pav. Apibendrintai suvokiamos gerovės struktūra

Be išvardytų gerovės determinančių, Huppert ir So (2013) į savo sukurta modelį įtraukia asmenines charakteristikas, tokias kaip optimizmas, emocinis stabilumas, gyvybingumas, pasitikėjimas savimi, pozityvios emocijos ir emocinis atsparumas. Tanzeris (2021) ir Fisher (2014), remdamiesi

Seligmano gerovės modeliu „Autentiška laimė“ (angl. *authentic happiness*), teigia, kad įsitraukimas į įvairias veiklas taip pat yra stipri gerovės determinantė.

Kaip teigia Li ir Lin (2020), darbuotojų gerovę palaiko *Išteklių išsaugojimo teorija* (angl. *conservation of resources theory*), kurios pagrindinė idėja – darbuotojai siekia išlaikyti esamus išteklius ir ieškoti būdų, kaip rasti naujų. Ištekliai, apie kuriuos kalbama: laikas, fizinė energija, dėmesys. Jie reikalingi darbui atlikti ir pasipildo per pertraukas ir poilsį (Kim et al., 2017). Kiti mokslininkai minėtus išteklius įvardija kaip asmeninę energiją, sąlygas ar asmenines charakteristikas, kurių praradimas veda į patiriamą stresą, o tausojimas – į gerovę (Hobfoll, 1989).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra kompleksinis ir daugiasluoksnis reiškiny, veikiamas tiek išorinių, tiek ir vidinių aplinkos veiksnių, atspindintis pozityvias asmens patirtis, pasitenkinimą, laimės jausmą įvairiose aplinkose ir įvairiais lygmenimis. Taip pat daroma prielaida, kad daugelis gerovės dimensijų susijusios su asmens darbu, nes tiek socialiniai, tiek savęs realizavimo ar finansiniai rodikliai pasireiškia arba yra priklausomi nuo darbovietės.

#### **• Darbuotojų gerovės raiška organizacijoje**

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra tam tikras sėkmingo, IŽIV sistemomis pasiekiamo poveikio darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui diegimo rodiklis. Darbo vietos ir rinkos pokyčiai skatina organizacijas darbuotojų gerovę iškelti į svarbiausią poziciją (Litchfield et al., 2016), užtikrinančią siektinus darbo rezultatus. Jau prieš keletą dešimtmečių atkreiptas dėmesys į tokius konceptus, susijusius su darbo gerove, kaip: darbo pasitenkinimas, įsitraukimas į darbą, emocinis organizacinis įsipareigojimas, pozityvios ir negatyvios emocijos, patiriamos darbe, vidinė motyvacija, energija (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020).

Warras (1990) – vienas pirmųjų mokslininkų, giliai susidomėjusių gerovės darbe fenomenu. Tyrėjo teigimu, darbo gerovė yra bendrasis darbuotojų patiriamų emocijų, funkcijų ir patirčių vertinimas darbovietėje. Kiti tyrėjai darbuotojų gerovę apibūdina labai panašiai. Pavyzdžiui, Danna ir Griffinas (1999) apibrėžia ją kaip bendrąjį pasitenkinimą darbo ir gyvenimo pusiausvyra, Van Dierendonckas ir kt. (2004) teigia, kad tai darbuotojų patiriama emocinė būseną (jausmai), susijusi su aplinka, kurioje dirbama, Fisher (2014) išskiria darbe patiriamą laimės jausmą. Dagenais-Desmarais ir Savoie (2012), Pagan-Castano ir kt. (2020) teigimu, darbo gerovė susijusi su bendrosios gerovės determinantėmis, nes darbo aplinka suteikia terpę

savirealizacijai, socialinių tinklų kūrimui, savivertės vertinimui, materialinės gerovės užtikrinimui. Gerovės determinantės gali būti siejamos ir su lyderystės aspektais. Alimo-Metcalfė ir kt. (2008) pateikia įžvalgų, kad socialinis veiksnys – bendravimas su kitais (angl. *engaging with others*) – glaudžiai susijęs su gerovės veiksniais: aukštu motyvacijos lygiu, įgyvendinimo pojūčiu, žemu darbo streso lygiu ir žemu išsekimo nuo darbo lygiu.

Vis daugiau dėmesio sulaukia darbuotojų gerovės raiška virtualiojoje darbo aplinkoje. Pamatinės gerovės determinantės išlieka nepakitusios, tačiau pastebima pokyčių socialinėje ir psichologinėje dimensijose. Tyrėjai identifikuoja šiuos pokyčius: virtualios komunikacijos dažnis, nuolatinio ryšio palaikymo lūkestis, žinutės kokybė, adaptacija prie naujų įrankių, techniniai nesklandumai, komunikacijos lankstumas (Bordi et al., 2018; Blahopoulou et al., 2022; Potter et al., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo aplinkoje įgyvendinamos darbuotojų gerovės determinantės, siejamos su darbuotojų išipareigojimu organizacijai, įsitraukimu į darbą, sąlygojančios siektinus darbo rezultatus. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad gerovės determinantes lemia darbovietės veiksniai, įgyvendinami pasitelkus ŽIV praktikas.

### 1.3. IŽIV samprata ir turinys

IŽIV yra ŽIV transformacijos pasekmė, todėl tikslinga apžvelgti, kas lėmė IŽIV atsiradimą ir kaip šis fenomenas susiformavo. Konceptualizuojant IŽIV, analizuojamos teorinės ištakos, aptariamios priežastys ir procesai, kurie lėmė IŽIV sampratos ir turinio susiformavimą.

#### 1.3.1. Teorinė IŽIV paradigma

Kaip parodė istorinė nagrinėtų ŽIV aspektų apžvalga, inovatyvaus ŽIV pradininku (IŽIV) gali būti laikomas F. H. Harvey, kuris 1870 m. atskiras ŽIV praktikas sujungė į sistemas, įtraukęs tuo metu dar nepopuliarius sprendimus, tokius kaip darbuotojų mokymai, specifiniai darbuotojų atrankos kriterijai, aprašęs darbo procedūras ir standartus (Ford & Fleet, 2019). Harvey siekė sukurti patrauklią, gerai apmokamą darbo vietą, kad galėtų samdyti geriausius kandidatus ir didinti valdomo restoranų tinklo prestižą. Visa tai puikiai iliustruoja inovatyvaus ŽIV paveikslą – būtina sisteminti ŽIV priemonės ir procesus, skirti dėmesio darbuotojų gerovės aspektams, siekiant kelti organizacijos efektyvumo rodiklius.

Nuo 1980 m. ŽIV sistemos progresavo, o dėl išaugusios vis plačiau suvokiamo socialinio ir psichologinio klimato darbuotojui svarbos ir valdymo įrankių naudojimo, ŽIV traktuotas kaip inovatyvi disciplina, sparčiai plečianti savo ribas (Lee, 2010). Inovacija laikoma ne vien naujomis idėjomis paremta technologija – tai kartu ir organizacinis procesas, kai diegiamos inovatyvios idėjos (Kossek, 2006). Kalbant apie inovacijas socialiniuose moksluose, minėtina, kad jau 1939 m. Austrijos politinis ekonomistas J. Schumpeteris pasiūlė idėją, paremtą socialinių inovacijų principu, skirti tris pagrindinius aspektus, apibrėžiančius socialinę inovaciją:

1. Išradimas (angl. *Invention*).
2. Inovacija (angl. *Innovation*).
3. Technologinis pokytis (angl. *Technological change*).

Tyrėjo teigimu, išradimas kyla iš inovacijų, o inovacijų kyla iš technologinių pokyčių (Ruttan, 1959, pagal Schumpeter). Minėtinas inovatyvus valdymas (angl. *innovative entrepreneurship*) ir inovacijų personifikacija (Hagedoorn, 1996, pagal Schumpeter). Remiantis Schumpeterio idėjomis, galima teigti, kad IŽIV plėtra gali būti priskiriama socialinėms inovacijoms, nes IŽIV pagrįstas naujų idėjų įgyvendinimu ir susijęs su technologiniu progresu, visų pirma, su kompiuterių naudojimu organizacijose ar internetinio ryšio paplitimu 1990 m. Galiausiai, technologinė pažanga įpareigojo performuoti visą organizacinį valdymą, nes pasenusios valdymo priemonės nebeatitiko rinkoje vyraujančių tendencijų. Nauji iššūkiai skatino spręsti ir darbo rinkoje kylančias problemas, tokias kaip naujų darbo vietų steigimas, reikalingų kompetencijų identifikavimas, personalo adaptacija prie naujų sistemų. Dėmesys telkiamas į individualius darbuotojų poreikius, jų socialines vertybes, požiūrį į darbą ir motyvaciją, o darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas traktuojami kaip nuolatinė būtinybė (Hecklaue et al., 2016). Glaudi sąsaja tarp technologinio progreso ir ŽIV dinamikos kuria modernią, efektyvią organizaciją, pasižyminčią refleksyvumu, lankstumu ir konkurencingumu rinkoje.

Remiantis Shumpeterio ideologija, galima teigti, kad „inovatyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo principas pagrįstas technologiniu progresu, inovacijomis ir naujų idėjų įgyvendinimu socialiniame kontekste“. Technologija įgalino darbuotojus palikti nuolatinę darbo vietą ir atlikti užduotis nestandartiniais būdais. Manoma, kad atsiribojimas nuo darbo vietos (angl. *detachment from the work place*) yra progresuojanti šiuolaikinė tendencija, pasireiškianti per netradicines ir virtualias darbo organizavimo formas (Vilhelmson & Thulin, 2015). Ši tendencija buvo vadinama „ateities darbo pobūdžiu“, kuris per dešimtmetį tapo „šiandienos darbo pobūdžiu“

(MacRae & Sawatzky, 2020). Teigiama, kad atsiribojimas nuo fizinės darbo vietos daro teigiamą poveikį darbuotojų išsipareigojimui organizacijai, jo įgalinimui, pasitenkinimui darbu ir produktyvumui (Bloom et al., 2015), su darbu susijusiam gerovės jausmui, asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrai, išitraukimui į darbą. Atsiskyrimas nuo darbo vietos taip pat asocijuojamas su žinių ekonomikos augimu organizacijoje, kuri skatina lankstus organizacinis atsakas į demografiškai besikeičiančią darbo jėgą (Felstead & Henseke, 2017). Atsižvelgiant į besikeičiančias tendencijas ir laikantis socialinių inovacijų ideologijos, kilo poreikis apibrėžti IŽIV.

Lietuvos Respublikos įstatyminėje bazėje apibrėžtos įvairios socialinių inovacijų formos, tarp jų ir siejamos su IŽIV. Minėtina **organizacinė inovacija** – „naujos ar reikšmingai patobulintos įmonės organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti įmonės žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą“ (LR Seimas, 2011). Teisės akte taip pat pateikta darbo organizavimo inovacijų pavyzdžių, apimančių hierarchinių pakopų pokyčius, naujų mokymo ir švietimo sistemų diegimą organizacijose, skatinančių darbuotojus priimti daugiau atsakomybės ir gebėti atpažinti problemas, reglamentuojančių naujų skyrių kūrimą ar esamų skyrių reorganizavimą, siekiant didesnio organizacijos efektyvumo ir našumo. Įstatyminėje bazėje nėra aiškos IŽIV apibrėžties, tačiau darbo organizavimo inovacijų pavyzdžiai šią sąvoką aktualizuoja ir leidžia apibrėžti.

5 lentelėje pateikiama skirtingų tyrėjų suformuluotų IŽIV apibrėžimų. Šie apibrėžimai paremti mokslininkų tyrimais, skirtais IŽIV logikai analizuoti. Visi apibrėžimai turi panašią reikšmę – kalbama apie naujų ŽIV praktikų ar sistemų diegimą, siekiant didinti organizacijos efektyvumo rodiklius ir daryti poveikį darbuotojų elgsenai (Johns, 1993; Wolfe, 1995; Agarwala, 2003; de Leede, 2005; Kossek, 2006; Som, 2006).

**5 lentelė. IŽIV apibrėžtys**

| Autorius, metai | IŽIV apibrėžtis                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Johns, 1993     | Progresyvos (inovatyvios) ŽIV praktikos, pasireiškiančios socialinėje organizacinėje aplinkoje, skirtos efektyvumui didinti, turinčios darbuotojams poveikį.   |
| Wolfe, 1995     | Idėjos, programos, praktikos ar sistemos, siejamos su ŽIV funkcija ir naujos organizacijai, įgyvendinimas.                                                     |
| Agarwala, 2003  | Egzistuojančių ar nusistovėjusių ŽIV praktikų, kurios gali būti naujos organizacijai arba patobulintos, remiantis kitų organizacijų praktikomis, modifikacija. |

| Autorius, metai | IŽIV apibrėžtis                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de Leede, 2005  | ŽIV praktikos, orientuotos gerinti organizacijos pridėtinę vertę ir efektyvumą.                                                                                              |
| Kossek, 2006    | Bet kokia nauja programa, taisyklių rinkinys ar praktikos, sukurtos siekiant formuoti darbuotojų elgseną ar požiūrį ir daryti tam įtaką, darbuotojų suvokiamos kaip naujovė. |
| Som, 2006       | Bet kurios sąmoningos ŽIV programos, sistemos, politikos, praktikos, skirtos daryti poveikį darbuotojų elgsenai, požiūriui, įgūdžiams ir tarpusavio sąveikai.                |
| Koster, 2019    | Naujos ar adaptuotos ŽIV praktikos (pavyzdžiui, diegiamos technologijos), skirtos reaguoti į besikeičiančią išorinę aplinką.                                                 |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teigiama, kad IŽIV dinamiką lemia išorinės aplinkos pokyčiai, todėl skatinama nuolat palaikyti ryšį su išorine aplinka ir stebėti, kokias naujas praktikas adaptuoja kitos organizacijos (Augier & Barrett, 2022). Vyrauja požiūris, kad organizacijos diegia naujoves greičiau, negu jos patikrinamos moksliskai. Mokslo ir praktikos atotrūkio problema šiandien nagrinėjama gana plačiai (Moats, 2017; Packard, 2017; Wang, 2017). Manoma, kad atotrūkį lemia prieigos prie tikslinės mokslinės literatūros stoka (Buckley et al., 2015). Darytina prielaida, kad ateityje geriausios darbo vietos bus labiau paremtos empiriškai pagrįstomis praktikomis (Reio et al., 2015). Mokslo ir praktikos sinergija ypač svarbi kalbant apie IŽIV praktikų raidą ir plėtrą, nes nemažai naujovių diegiama pasitelkiant kitų organizacijų pavyzdžius, nesant garantijos, kad šios naujovės empiriškai pagrįstos.

Agarwalai (2003) atlikus giluminius interviu su ŽIV ekspertais (apklausoje dalyvavo 21 šios industrijos ekspertas), siekiant pagrįsti *inovatyvaus valdymo* sąvoką žmogiškųjų išteklių praktikų kontekste, suformuluotas pirmasis IŽIV apibrėžimas: „Egzistuojančių ar nusistovėjusių ŽIV praktikų, kurios gali būti naujos organizacijai arba patobulintos, remiantis kitų organizacijų praktikomis, modifikacija“ (Agarwala, 2003). Apibrėžtis parengta remiantis Tannenbaumo ir Dupuree-Bruno (1994) sukurta metodika, kai ŽIV ekspertai iš pateiktų IŽIV veiksmų sąrašo (6 lentelė) turėjo išrinkti tuos veiksmus, kurie, jų manymu, priklauso IŽIV dimensijoms. Tyrimo dalyvių taip pat paprašyta išvardyti organizacijas, kurios, jų manymu, taiko minėtas praktikas.

**6 lentelė. IŽIV dimensijos**

| <b>Dimensijos</b>                                     | <b>Veiksniai, siejami su kategorija</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojų pritraukimo strategijos                    | Vietoje <i>darbo</i> renkamosi vartoti <i>karjeros</i> sąvoką; siekiama išsiaiškinti, ar kandidatas atitinka organizacinę kultūrą; organizacijos įvaizdis naudojamas kaip talentų pritraukimo įrankis; taikomos įsidarbinimo premijos; psichologinis (asmenybės) darbuotojų testavimas. |
| Darbuotojų išlaikymo strategijos                      | Malonios darbo aplinkos kūrimas; konkurencingas atlyginimas; spartesnės karjeros kilimo galimybės; darbo autonomija.                                                                                                                                                                    |
| Atlygis ir skatinimas                                 | Didėjanti kintamojo atlyginimo dalis; akcijų suteikimas; individualių ir komandinių skatinimų suderinimas; individualių poreikių patenkinimas.                                                                                                                                          |
| Privalumai ir paslaugos                               | Ilgąjį laikotarpio papildomų naudų suteikimas: sveikatos draudimas; privalumai, skirti darbuotojų šeimoms; lankstus požiūris, suteikiant papildomas naudas; vaikų ar senolių priežiūros programos.                                                                                      |
| Apdovanojimai ir pripažinimas                         | Į rezultatus orientuotas atlygis; lankstumas atlygio klausimais; geriausių darbuotojų apdovanojimai; finansinio ir nefinansinio atlygio derinys; bendradarbių pripažinimas.                                                                                                             |
| Techninis apmokymas                                   | Sisteminis mokymosi poreikių identifikavimas; kvalifikacijos kėlimo mokymai; mokymai, susiję su darbo rezultatų gerinimu.                                                                                                                                                               |
| Vadovavimo vystymas (VV)                              | VV siejamas su darbuotojų poreikiais ir organizaciniais tikslais, naudojant inovatyvius valdymo metodus (streso valdymo programos, lyderystės mokymai, dienos, skirtos studijuoti, programos, skatinančios moterų lyderystę).                                                           |
| Karjeros planavimo ir plėtos praktikos                | Karjeros planų plėtra; mentorystės programos; konsultavimas ir dalyvavimas planuojant karjerą.                                                                                                                                                                                          |
| Veiklos vertinimas                                    | Vertinama individualiu, grupiniu ir organizacijos lygmenimis; kiekybinių priemonių naudojimas vertinti; atviri (skaidrūs) vertinimai; grįžtamojo ryšio suteikimas; vertinimas 360 laipsnių.                                                                                             |
| Potencialus vystymasis: įmonės ir vadovavimo vystymas | Darbo rotacija; vertinimo centrų naudojimas; instruktavimas (angl. <i>coaching</i> ).                                                                                                                                                                                                   |
| Sėkmės planavimas                                     | Kandidatų atranka, suteikiant alternatyvią poziciją vienam iš kandidatų, kuriam nepasisėkė, sukuriant jam atsarginį planą.                                                                                                                                                              |
| Rūpestis darbuotojais                                 | Dalijimasis informacija; atvira ir skaidri komunikacija; žmoniška darbo aplinka (angl. <i>humanizig work environment</i> ); pagarba; skatinimas imtis rizikingų darbų; skaidraus vadovavimo užtikrinimas.                                                                               |
| Darbuotojų išėjimo ir atsiskaitymo valdymas           | Pensijų išmokos iš organizacijų biudžeto; išėjimo į pensiją planavimas; pokalbiai su darbuotojais apie                                                                                                                                                                                  |

| Dimensijos                                                | Veiksniai, siejami su kategorija                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | išėjimą iš darbo; pagalba įsidarbinti kitur (angl. <i>outplacement services</i> ).                     |
| Socialinės atsakomybės adaptavimas prie aktualių problemų | Suaugusiųjų mokymo programų kūrimas; bendruomenės raidos projektai; rūpestis aplinkosaugos klausimais. |

Šaltinis: Agarwala (2003).

Pateiktas sąrašas papildytas dimensijomis, kurias industrijos ekspertai įvardijo interviu metu. Apibendrinant 6 lentelėje pateiktus IŽIV veiksnus, galima matyti, kad visi ŽIV procesai aprašomi labai specifiskai, derinant organizacijos ir darbuotojų poreikius. Kituose tyrimuose mokslininkai išskiria adaptuotas ir naujas IŽIV dimensijas, taikomas tokiose įprastose ŽIV stadijose kaip darbuotojų samdymas, vidinis mobilumas, diversifikacijos valdymas (Koster & Benda, 2020), atlygis už darbą, apmokymai darbuotojams (Xiu et al., 2017).

IŽIV srities plėtrą lemia ŽIV praktikos ir mokslo sąveika, todėl tikslinga apžvelgti, kaip šią sąvoką apibrėžia ir su kuo ja sieja šios srities praktikai.

- Verlinden (2022) teigimu, IŽIV yra priklausomas nuo šiuolaikinių technologijų, dėl kurių įgyvendinamos naujosios praktikos. Sąvoka apibrėžiama taip: „Tai naujų idėjų, metodų ir technologijų įgyvendinimas, siekiant geriau atitikti nuolat kintančius organizacijos ir jos darbo jėgos reikalavimus. Tai ateities poreikių ir aplinkybių numatymas, o ne atsakas į dabarties pokyčius.“ Technologinių įrankių poveikį IŽIV išskiria ir kiti ŽIV ekspertai. Šiais įrankiais siekiama gerinti ir matuoti įvairius organizacinio efektyvumo rodiklius, pavyzdžiui, darbuotojų organizacinio išipareigojimo lygį, darbo rezultatų analizę, atrankos procesus, komunikaciją, grįžtamąjį ryšį ir pan. (Davies, 2018; Waugh, 2018; Sherman, 2019; Johnson, 2020; Niaz, 2020; Martin, 2021; Trivella, 2022).

- Latos (2021) teigimu, IŽIV yra viskas apie ateities poreikių numatymą ir geriausio metodo išradimas, valdant dabartinę situaciją. Tai daugialypė, nuolat besikeičianti, dinamiška ir atvira naujovėms sritis.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir vertinant IŽIV apibrėžtis, matyti, kad IŽIV praktikos siejamos su ŽIV srityje diegiamais pokyčiais:

- su naujų ŽIV praktikų (sistemų) įgyvendinimu (ŽIVP);
- su technologiniais įrankiais (TI);
- su darbuotojų elgsenos pokyčiu (DE).

Siekiant pagrįsti IŽIV sąsajas su nustatytais kriterijais, atlikta sisteminė mokslinių šaltinių 2010–2022 m. laikotarpio apžvalga, pasitelkiant

reikšminius žodžius ir IŽIV apibrėžties turinį *Web of Science* (WOS) duomenų bazėje indeksuojamame žurnale „Advances in Developing Human Resources“. 7 lentelėje pateikti rezultatai, pagrindžiantys, kad IŽIV siejamas su atrinktais kriterijais.

**7 lentelė.** IŽIV turinio sąsajos, atsižvelgiant į kriterijus

| Kriterijus<br>Aatoriai             | ŽIVP | TĮ | DE | Kriterijus<br>Aatoriai    | ŽIVP | TĮ | DE |
|------------------------------------|------|----|----|---------------------------|------|----|----|
| Bennett & Bierema, 2010            | +    | +  |    | Scully-Russ, 2015         | +    |    | +  |
| Garavan et al., 2010               | +    |    | +  | Tyler & Lombardozzi, 2017 | +    |    | +  |
| McWhorter, 2010                    | +    | +  |    | Rigby et al., 2018        | +    | +  | +  |
| Gilley et al., 2011                | +    |    | +  | Sekhar et al., 2018       | +    |    | +  |
| McEntire & Greene-Shortridge, 2011 | +    | +  | +  | Uraon, 2018               | +    | +  | +  |
| Eversole et al., 2012              | +    |    | +  | Bickle et al., 2019       | +    | +  | +  |
| Munn, 2013                         | +    |    |    | Turner et al., 2019       | +    | +  | +  |
| Shuck & Rose, 2013                 | +    |    | +  | Farkas et al., 2020       | +    | +  |    |
| Bierema & Callahan, 2014           | +    |    |    | Azizi et al., 2021        | +    | +  | +  |
| Thomas, 2014                       |      | +  | +  | Bontrager et al., 2021    | +    | +  | +  |
| Reio et al., 2015                  | +    |    |    | Sharma & Goyal, 2022      | +    |    | +  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Mokslinių šaltinių apžvalgos metu taip pat nustatyta, kad IŽIV apibrėžties loginį turinį atitiko šios sąvokos:

- naujoviškas ŽIV (angl. *novel HRD*) (Farkas et al., 2020);
- netradicinis ŽIV (angl. *non traditional HRD*) (Shuck & Rose, 2013);
- darbo ir gyvenimo ŽIV iniciatyvos (angl. *work-life HRD initiatives*) (Munn, 2013);

- kritinis ŽIV (angl. *Critical HRD*) (Bierema & Callahan, 2014);
- žaliasis ŽIV (angl. *Green HRD*) (Scully-Russ, 2015);
- alternatyvus ŽIV (angl. *alternative HRD*) (Zigarmi et al., 2018);
- modernus ŽIV (angl. *modern ŽIV*) (Rigby et al., 2018);
- prisitaikančios ir progresyvios ŽIV praktikos (angl. *adaptive and progressive practises of HRD*) (Sisco & Valesano, 2019).

Vartojamų sąvokų įvairovė rodo, kad mokslinėje terpėje IŽIV apibrėžtis dar nėra nusistovėjusi. Pagal interpretuojamo turinio logiką ši apibrėžtis atitinka IŽIV sąvoką, tačiau kai kurie tyrėjai nagrinėjamą sąvoką apibrėžia konkrečiau, atsižvelgdami į analizuojamus objektus, siaurindami IŽIV analizės lauką. Pavyzdžiui, žaliasis ŽIV (Scully-Russ, 2015) apima tvariąsias ŽIV praktikas, darbo ir gyvenimo ŽIV (Munn, 2013) iniciatyvos – ŽIV praktikas, gerinančias darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Tai liudija, kad pavieniai straipsniai vis dėlto nesukuria holistinio požiūrio į IŽIV. Siekiant gilesnės IŽIV analizės, tikslinga tirti fenomeną, remiantis trimis nustatytomis dimensijomis: per ŽIV sistemų pjūvį, sąsajas su technologijomis ir atsižvelgiant į darbuotojų elgsenos pokytį. Tyrėjų nuomone, plečiantis IŽIV sąvokai, siekiant geriau suvokti jo prasmę, svarbu analizuoti fenomeną atsižvelgiant į subkategorijas (Canibano, 2013).

### 1.3.2. ŽIV sistemų samprata ir klasifikavimas

ŽIV sistemų plėtra organizacijose orientuota į šios organizacijos veiklos rezultatų gerinimą, siekiant daryti poveikį darbuotojų elgsenai, pasitelkiant tam skirtas ŽIV praktikas (Hauff et al., 2016; Bickle et al., 2019; Turner et al., 2019; Azizi et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022). Šios sistemos dar vadinamos *darbo efektyvumo ŽIV praktikomis* (angl. *performance enhancing HRM practices*), paremtomis AMO teorija (angl. *ability, motivation, opportunity enhancing*) (Kehoe et al., 2010; Tian et al., 2016; Page et al., 2018; Cregan et al., 2020; Yasir & Majid, 2020; Khan et al., 2020; etc.). ŽIV sistemos yra stiprus mechanizmas organizacinei kultūrai ir klimatui kurti, jis remiasi proceso kūrimo metodu (angl. *process-based approach*) (Zeytun, 2021). Manoma, kad ŽIV sistemų stiprumas, tipas ir veiksnumas priklauso nuo ŽIV siekinių organizacijose (angl. *HRM targets*), t. y. nuo to, į ką orientuotos ŽIV praktikos ir ko siekiama jas taikant. Organizacijos gali taikyti keletą ŽIV sistemų vienu metu, priklausomai nuo keliamų tikslų (Hauff et al. 2016). Siekiniai gali būti skirstomi orientuojantis į darbuotojų požiūrį ir į ŽIV prieinamumą ir efektyvumą (8 lentelė).

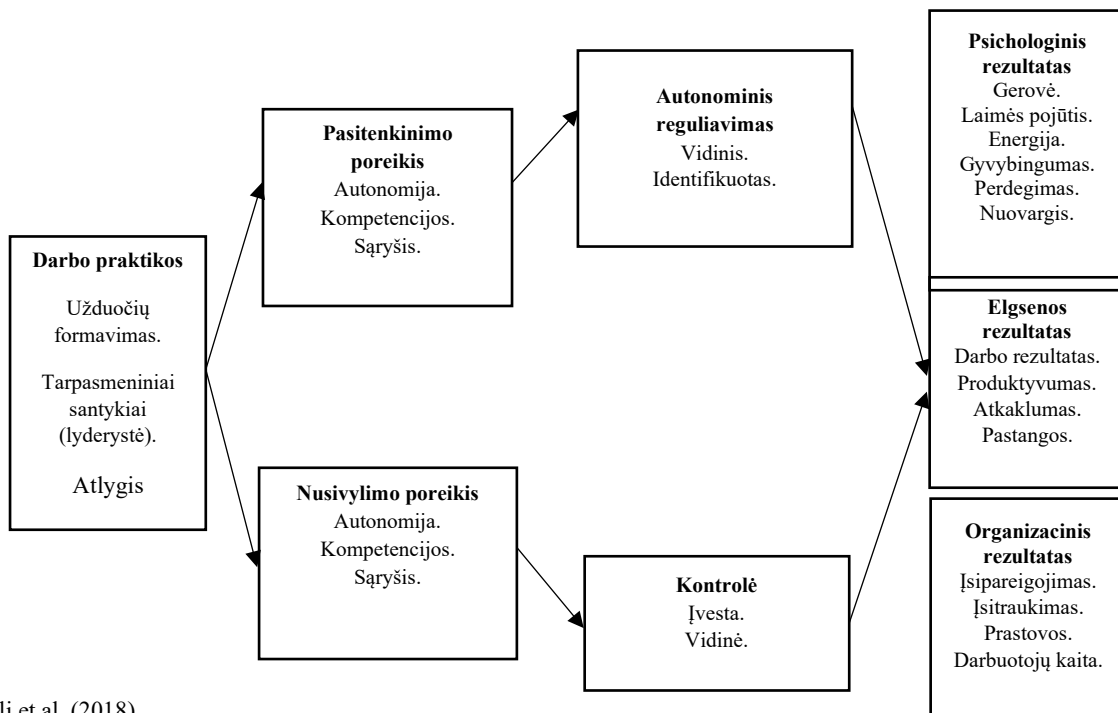
## 8 lentelė. ŽIV siekiniai organizacijoje

| Darbuotojų požiūrio siekiniai | Priimtinumą ir efektyvumą ŽIV siekiniai                    |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Aukšta motyvacija             | Aprūpinimas kvalifikuotais darbuotojais                    |
| Aukštas įsipareigojimas       | Aprūpinimas atnaujintomis žiniomis                         |
| Aukštas pasitenkinimas darbu  | Aukštas darbo laiko lankstumas                             |
| Orientacija į kokybę          | Aukštas darbo paskirstymo lankstumas                       |
| Orientacija į inovatyvumą     | Aukštas darbo jėgos pritaikymas prie asmeninių reikalavimų |
| Stipri orientacija į kaštus   | Ilgalaikės įdarbinimo perspektyvos                         |
|                               | Pagrindinių ŽIV kintamųjų nuspėjamumas                     |
|                               | Aukštas darbuotojų dalyvavimo laipsnis                     |
|                               | Aukštas rezultatų lygmuo                                   |
|                               | Asmeninių kaštų mažinimas                                  |

Šaltinis: Hauff et al. (2016).

Tyrėjų teigimu, tinkama komunikacija apie darbuotojų elgsenos lūkesčius ir nustatytus siekinius sąlygoja ŽIV sistemų efektyvumą ir stiprumą (Hauff et al., 2016; Aksoy & Zeytun, 2021). Iš siekinių turinio matyti, kad ŽIV sistemų tikslas – daryti poveikį darbuotojų elgsenai ir sukurti palankias sąlygas organizacijos veiklos rezultatams gerinti įvairiomis ŽIV priemonėmis. Taigi ŽIV sistemų stiprumas gali būti matuojamas atsižvelgiant į siekinių determinantes (pavyzdžiui, matuojamas darbuotojų motyvacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu lygmuo), taip pat nustatant, kiek darbuotojui priimtinos įgyvendinamos ŽIV praktikos ir siekiniai.

Manganelli ir kt. (2018) pateikia modelį, kuriame vaizduojama, kaip įvairios ŽIV praktikos gali paveikti galutinį rezultatą (6 pav.). Minėtame modelyje rezultato kintamieji skaidomi į tris grupes: *psichologinį*, *elgsenos* ir *organizacinį* rezultatą. Remiantis ŽIV sistemų logika, galima teigti, kad būtent šios trys rezultatų dimensijos ir yra pagrindinis ŽIV praktikų poveikio centras. Atkreipiamas dėmesys, kad modelis apima labai ribotą ŽIV praktikų spektrą, tačiau gana plačiai apibrėžia rezultatų kintamuosius, todėl kyla poreikis ŽIV praktikų ir jų sistemų poveikį rezultatams analizuoti išsamiau.



Šaltinis: Manganelli et al. (2018).

**6 pav.** Darbo praktikų poveikis darbo vietos rezultatams

Modelyje išskirtos determinantės (gerovė, laimės pojūtis, perdegimas, nuovargis, įsipareigojimas, įsitraukimas ir darbuotojų kaita) – mokslinės literatūros, nagrinėjančios ŽIV sistemas, pagrindiniai tiriamieji objektai. Minėtos determinantės klasifikuojamos pagal siekinius: kelti našumą – DNDS, didinti įsipareigojimą organizacijai – AĮpS, didinti įsitraukimą į darbą – AĮtS.

- **DNDS (angl. *high performance work system*)**

Ko gero, labiausiai paplitusi ŽIV sistema yra DNDS, orientuota į organizacinius rezultatus (Li & Lin, 2020). Tyrėjų teigimu, DNDS geriausiai atspindi IŽIV kontekstą (Koster & Benda, 2020).

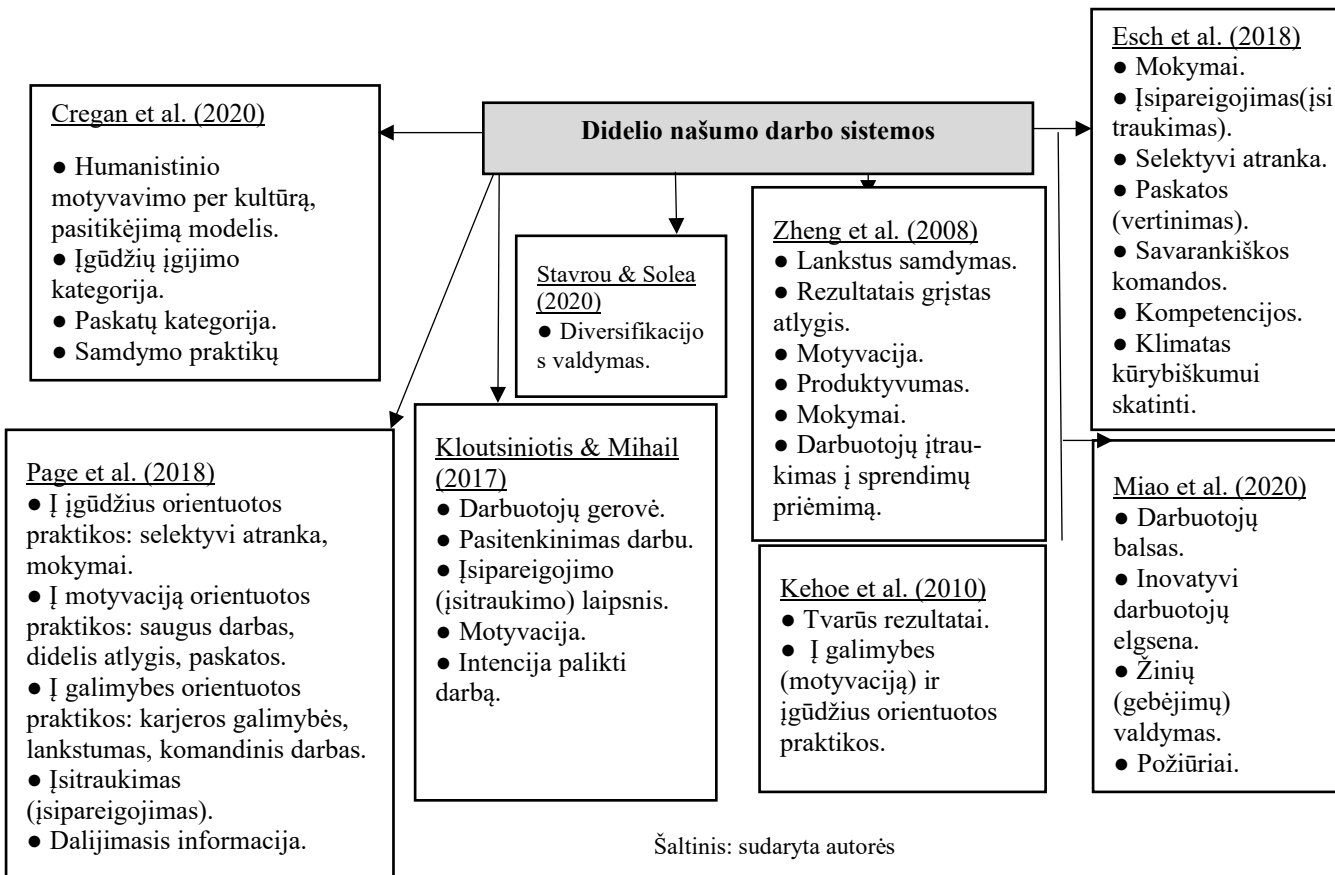
DNDS pradžia siejama su Pfefferio (1998) išskirtomis septyniomis sėkmingos organizacijos dimensijomis, nurodančiomis, kaip turi būti valdomas personalas, siekiant efektyvių rezultatų:

1. Užimtumo saugumas (angl. *employment security*).
2. Selektyvus naujų darbuotojų įdarbinimas.
3. Savarankiškos komandos (angl. *self-managed teams*) ir sprendimų priėmimo decentralizavimas. Tai pagrindiniai organizacinio formavimo principai.
4. Santykinai didelis darbo užmokestis, priklausantis nuo organizacijos veiklos rezultatų.
5. Plataus pobūdžio mokymai (angl. *extensive training*).
6. Vyraujančių skirtumų (tarp statusų, atlyginimų, taisyklių, aprangos) mažinimas ir įvairovės tolerancijos skatinimas.
7. Informacijos dalijimasis su visais organizacijos nariais (įskaitant finansinius ar kitus organizacijos rezultatus).

Visos septynios dimensijos susijusios su organizaciniu efektyvumu ir rezultatais. Nepaisant sėkmingo dimensijų įgyvendinimo praktikoje, ilgainiui atsirado šalininkų, siūlančių koreguoti darbo užmokesčio dimensiją ir vietoj darbo užmokesčio, priklausančio nuo veiklos rezultatų, taikyti užmokestį, priklausantį nuo individualių kiekvieno darbuotojų rezultatų (Eisenberger & Cameron, 1996). Tai referuoja į idiosinkratinį darbo susitarimų diegimo pradžią. Taigi ŽIV pereina į kitą lygmenį – atkreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo individualų indėlį, pagal kurį siūloma vertinti darbuotoją.

Analizuojant DNDS pastebima, kad tai labai lankstus ir dinamiškas reiškinys, apimantis kintamuosius, atitinkančius organizacijos siekius. Kiekvienos organizacijos siekiai skiriasi, todėl DNDS sudėtis taip pat nėra vienoda. Dėl šios priežasties galima teigti, kad nėra vieno universalios ŽIV praktikų rinkinio, kuris tiktų visoms organizacijoms.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, sudarytas DNDS žemėlapis (7 pav.), pagrindžiantis, kad kiekvienu atveju DNDS sudėtis gali būti skirtinga. Naujausiuose šaltiniuose matyti, kad daugiau dėmesio skiriama įsitraukimui į darbą (angl. *work engagement*). Tai atskleidė ir bibliometrinė analizė. Žemėlapyje matyti ir IŽIV raidos progresas nuo 2012 m., nes konstruktas papildytas naujomis ŽIV praktikomis: *humanistiniu motyvavimo modeliu* (Cregan et al., 2020), *diversifikacijos valdymu* (Stavrou & Solea, 2020), *darbuotojų balsu* (Miao et al., 2020).



**7 pav.** DNDS veiksmų žemėlapis

Kaip pastebi tyrėjai (Esch et al., 2018; Page et al., 2018), mokslinėje literatūroje pasigendama aiškaus DNDS konstrukto klasifikavimo. Modelį, apimančią pagrindines konstrukto kategorijas, yra pateikęs Boxallas (2012), tačiau šis tyrimas nėra pakankamas – neįtrauktos galimos neigiamos pasekmės, nes modelio sukūrimo metu trūko empiriškai pagrįstų duomenų apie DNDS sukeltą perdegimą darbe. Teigiamų ir neigiamų galimų pasekmių klasifikavimas mokslinėje literatūroje dar vadinamas *dialektiniu požiūriu* (angl. *dialectical view*). Tai naudojama siekiant atskleisti fenomeno visapusiškumą (Han et al., 2020).

DNDS yra įvairių ŽIV praktikų rinkinys, skirtas sukurti darbuotojams jausmą, kad gebama organizacijoje generuoti vertę, esant neatskiriama jos dalimi (Agarwal & Farndale, 2017). Neabejotinai tai kiekvienos organizacijos lūkestis. Tyrimai atskleidžia, kad DNDS daro teigiamą poveikį darbuotojų savimotyvacijai, suvokiamoms kompetencijoms, kūrybiškumui, psichologiniam saugumui, įsipareigojimui organizacijai, organizaciniams rezultatams (Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Nurodomos sąsajos tarp DNDS ir palaikymo kultūros bei pozityvaus darbinio klimato, motyvacijos dirbti, organizacinio koordinavimo (Fu, 2019); inovatyvumo, kūrybinių minčių plėtros ir žmogiškojo kapitalo, darbuotojų gerovės, darbo lankstumo, autonomijos, saviveiksmingumo, žinių stiprinimo (Wattoo et al., 2020). Kuriamas teigiamas įvaizdis, kad DNDS gali smarkiai pagerinti organizacinius rezultatus, nesant galimų neigiamų pasekmių. Vis dėlto reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų adaptacijos prie naujovių klausimą, iškeliantį nepageidaujamos elgsenos apraiškas, ir darbe patiriamo streso priežastis, darančias neigiamą poveikį organizaciniams rezultatams.

DNDS sulaukė ir kritikos. Tyrėjai abejoja išvadų tikslumu ir teigia, kad pateiktas išvadas būtinai turi lydėti specifikuotas organizacijos kontekstas, turi būti įvardyta, kurios konkrečiai ŽIV praktikos testuojamos. Kiekvienu atveju, kaip parodė ir DNDS žemėlapis, gali būti matuojamos skirtingos praktikos, todėl nėra tikslinga pateikti bendrąsias išvadas, kurios gali klaidinti tiek tyrėjus, tiek ir ŽIV profesionalus (Gerhard, 2012; Peccei et al., 2013). Kyla abejonių ir dėl DNDS, naudotino kaip įrankio darbuotojams išlaikyti (Stirpe, 2016). Taigi siūloma racionalizuoti DNDS tyrimų lauką, įtraukiant tiek teigiamus, tiek ir neigiamus aspektus, taip pat specifikuoti kontekstą (Elorza et al., 2022).

Darbo *intensifikacija* (angl. *work intensification*), galima manyti, yra DNDS sukeltas padarinys, sąlygojantis perdegimą dėl darbo, kylantis iš darbe nuolat patiriamo streso (Page et al., 2018). Pamatinis DNDS tikslas – kelti

organizacinius rezultatus, todėl tai gali atrodyti kaip niekada nesibaigiantis, varginantis procesas, verčiantis darbuotojus „daryti“ daugiau. Regis, požiūris „dirbti greičiau ir daugiau“ tampa globalia problema (Paškvan & Kubicek, 2018). Darbo intensifikacija kelia iššūkį darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, gali daryti poveikį psichologiniam išsekimui (Lv, 2018), patiriamam nerimui, per dideliu darbo krūviui (Revuelto-Taboada et al., 2021), patiriamoms patyčioms darbe (angl. *work bullying*), kai darbuotojai atsilieka produktyvumu nuo kolegų arba neįgyvendina jiems keliamų reikalavimų (angl. *job demands*). Visa tai lemia didėjančius darbuotojų kaitos rodiklius (Heffernan, 2016; Mariappanadar, 2016; Page et al., 2018).

Mokslinis produktyvumas šiuo klausimu vis auga, tačiau problema nėra nauja. Dar 1979 m. sukurtas modelis, nurodęs sąsajas tarp patiriamos psichologinės įtampos (angl. *mental strain*) darbe ir darbo reikalavimų (angl. *job demand*) (Karasek, 1979). Buvo teigiama, kad psichologinė įtampa kyla ne iš vieno aspekto darbo aplinkoje, bet iš skirtingų darbo reikalavimų rinkinių, o tai iš esmės atitinka DNDS logiką. Kitas pastebėtas neatitikimas – tarp skatinamo komandinio darbo ir asmeninio atlygio už rezultatą (angl. *teamwork and performance pay*), sąlygojančio darbuotojus siekti kiekybinio rezultato labiau negu kokybinio (Han et al., 2019), todėl galiausiai nukenčia organizacijos kuriamo produkto kokybė.

Apibendrinus galima teigti, kad DNDS nėra vienintelė išeitis, gerinanti organizacinius rezultatus. Būtina atkreipti dėmesį į šios sistemos visapusiškumą, kritiškai vertinti jos naudojimo intensyvumą ir taikymo kontekstą. Taip pat reikėtų pastebėti, kad bibliometrinės analizės metu reikšminių žodžių sąsajos (8 pav.) darbo perdegimą (angl. *burnout*) sieja ne tik su DNDS (angl. *performance work systems*), kuri, tyrėjų teigimu, stiprina sąryšį su organizaciniu įsipareigojimu, bet nurodo ir išitraukimą į darbą (angl. *work engagement*), kuris, kalbant apie DNDS, aptariamas daug rečiau negu organizacinis įsipareigojimas.

- **AĮpS (angl. *high commitment work system*)**

AĮpS – įmonių taikoma ŽIV praktika, kuria siekiama pagerinti darbuotojų ilgalaikį emocinį įsipareigojimą organizacijai, apimanti **kruopščią personalo atranką, išsamius mokymus, į tobulėjimą orientuotą veiklos vertinimą, darbo rotacijų mažinimą** (Zhang et al., 2021).

Tyrėjų teigimu, AĮpS ir AĮtS yra didelio našumo sistemos pratęsimas, esant aiškiau išreikštiems tikslams (Corine & Karianne, 2014). Pirmoji praktika orientuota į santykį su organizacija, antroji – į santykį su atliekamu darbu. Abi sistemos labiau atliepia darbuotojų poreikius (Li & Lin, 2020).

Teigiama, kad ŽIV sistemos turi būti labiau orientuotos į darbuotojus, stiprinti jų įsitraukimą ir gerovę (Avgoustaki & Bessa, 2019). AĮpS daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam įsipareigojimui, pasitenkinimui darbu ir įsitraukimui į darbą (Boon, 2014).

AĮpS tikslas – kurti psichologinį sąryšį su organizacija, atliekant darbo užduotis taip, kaip palanku organizacijai (Corine & Karianne, 2014, pagal Arthur, 1994, p. 672). Kalbant apie šią sistemą, galima teigti, kad darbuotojas pasiryžęs dirbti sunkiai, tikslingai naudoti organizacinius resursus, dirbti kolektyviai, sprendamas problemas, kad patenkintų organizacinius interesus (Yan et al., 2019). Santykiai organizacijoje grįsti tarpusavio pasitikėjimu, atsisakoma kontrolės, **nuo ekonominių mainų pereinama prie socialinių** (Ma et al., 2015; Li & Lin, 2020). Manoma, kad AĮpS didina darbuotojų norą pasilikti organizacijoje, mažina darbuotojų kaitą (Ma et al., 2015), užtikrina ilgojo laikotarpio organizacinius tikslus, norimus darbuotojų elgsenos rezultatus ir gerina vidinės socialinės atsakomybės lygį (Revuelto-Taboada et al., 2021). Tyrėjai taip pat pagrindžia teigiamas sąsajas tarp AĮpS ir įsitraukimo į darbą, pilietinės darbuotojų elgsenos (angl. *extra-role behavior*), didesnio produktyvumo. Tai lemia aukštesnius organizacinius rezultatus (Boxall, 2012; Meijerink et al., 2018).

Minėtinos ir neigiamos AĮpS pasekmės. Tirtas ryšys su perdegimu nuo darbo, sukeliamas darbo reikalavimų (Teo et al., 2021), tačiau kol kas trūksta didesnio empirinio neigiamų pasekmių pagrįstumo, nes atliktas tyrimas apsiribojo tik viena veiklos sritimi ir viena šalimi. Taigi trūksta atliktų tyrimų įvairovės galimoms neigiamoms pasekmėms vertinti. Juo labiau, kad yra tyrėjų, teigiančių, jog AĮpS kaip tik siekiama mažinti stresą keliančius darbo reikalavimus, o tai mažina ir darbuotojų kaitą (Yousaf et al., 2018), turi teigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Avgoustaki & Bessa, 2019; Li & Lin, 2020; Teo et al., 2021).

Apibendrinant mokslinės literatūros AĮpS tematika analizę, galima teigti, kad šis įrankis labiau atliepia darbuotojų poreikius negu DNDS. Nustatytas teigiamas ryšys tarp AĮpS ir patiriamo darbuotojų gerovės jausmo, įsitraukimo į darbą, emocinio organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir noro pasilikti organizacijoje. Akcentuotinas ribotas tyrimų laukas, pagrindžiantis neigiamas pasekmes, naudojant šią ŽIV sistemą.

- **AĮtS (angl. *high involvement HRM system*)**

AĮtS, skirtingai negu AĮpS, orientuota atskleisti darbuotojo potencialą, atliekant su darbu susijusias užduotis (Yasir & Majid, 2020). Ši sistema taip pat laikoma IŽIV ir naudojama darbuotojų elgsenai ir jų gebėjimams formuoti,

siekiant gerinti darbo rezultatus (Vazquez-Bustelo & Avella, 2019). Kalbama apie ŽIV praktikas, kurios užtikrina mažesnės kontrolės laipsnį, **skatinamąjį atlygį už darbą, stiprią mokymų programą, dalijimąsi informacija**, iniciatyvumą (Li et al., 2020). Jei organizacija pritaikys AİTS ŽIV praktikoms, kurios stiprins darbuotojų laimės pojūtį, darbuotojai daug imliau perims žinias (Salas-Vallina et al., 2020).

Mokslininkai, siejantys AİTS su AMO teorija, remiasi ŽIV praktikų logika. Gebėjimų (angl. *ability*) dimensija atliepia darbuotojų individualius gebėjimus, žinias ir įgūdžius, kurių reikia rezultatui pasiekti. ŽIV praktikos šioje dimensijoje orientuojamos į **selektyvias atrankas ir plataus masto mokymus** (Shin et al., 2016). Motyvacijos (angl. *motivation*) dimensija yra organizacinis mechanizmas, kuris veda darbuotojų gebėjimus, žinias ir įgūdžius į veiksmą, siekiant motyvuoti darbuotojus (Javed et al., 2018). ŽIV praktikos šioje dimensijoje orientuojamos į **grįžtamojo ryšio suteikimą, atlygį, priklausomą nuo rezultato** (Sarkar, 2016). Galimybių (angl. *opportunity*) dimensija leidžia darbuotojui demonstruoti savo gebėjimus, žinias bei įgūdžius ir elgseną, o ŽIV praktikos aprėpia lanksčias darbo formas, **karjeros galimybes**, autonomiją (Kilroy et al., 2020).

Kiti tyrėjai (Boxallas & Macky, 2009; Kilroy et al., 2020; Elorza et al., 2022) AİTS sieja su Lawlerio (1986) PIRK modeliu, kur P – darbo vietos galia (angl. *workplace power*); I – informacija (angl. *information*); R – atlygis (angl. *rewards*) ir K – žinios (angl. *knowledge*). Kaip teigia Kilroy ir kt. (2020), taip pat Boxallas ir Macky (2009), darbuotojų įtraukimas reiškia jų įgalinimą daryti geresnius sprendimus, stiprinant turimą informaciją ir žinias bei gaunant už tai atitinkamą skatinamąjį atlygį.

Teigiami AİTS padariniai: nustatomas šios sistemos poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai ir jų lankstumui (Yasir & Majid, 2020), mažinamas psichologinis išsekimas (Oppenauer & Van De Voorde, 2018), formuojamas darbuotojų požiūris ir elgsena (Noor, 2017), skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, iniciatyvumas, sąlygojantys inovatyvumą (Li et al., 2020). Taip pat nustatomas teigiamas poveikis darbuotojų gerovei bei pasitenkinimui darbu, o tai lemia geresnius darbo rezultatus (Elorza et al., 2022). Teigiamo, kad AİTS didina laimės pojūtį darbe. Tai didina žinių įsisavinimo pajėgumus (Salas-Vallina et al., 2020).

Nepaisant teigiamų AİTS padarinių, matyti šios sistemos sąsąjų su perdegimu (Kilroy et al., 2020). Salas-Vallinos ir kt. (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad suvoktos AİTS praktikos skiriasi nuo jau įdiegtų. Pastarosios gali daryti neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Taip pat vyrauja nuomonė, kad nuolatinis siekis įgyvendinti organizacijos lūkesčius gali lemti emocinį

išsekimą, darbe patiriamą stresą (Peccei, 2019). Šį rezultatą gali lemti nepakankamai efektyvi komunikacija apie diegiamas naujoves (Garavan et al., 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad AĮTS orientuota į užduočių, susijusių su darbu, atlikimo efektyvumo gerinimą, suteikiant darbuotojui palankias sąlygas jo kompetencijų raidai, jį tinkamai motyvuojant ir skiriant skatinamąjį atlygį. Teigiamos šios sistemos diegimo pasekmės lemia geresnius organizacinius rezultatus ir daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį ir į galimas neigiamas pasekmes, tokias kaip darbuotojų emocinis išsekimas ir perdegimas, kurie gali skatinti darbuotojų kaitą ir su tuo susijusius nuostolius.

### 1.3.3. IŽIV praktikų poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad IŽIV ir jų sistemos orientuotos į organizacinius rezultatus, tačiau tiriamas ir poveikis darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui bei darbuotojų gerovei, nes šios determinantės lemia minėtus rezultatus.

9 lentelėje apibendrinti disertacijoje analizuojami IŽIV ir jų sistemų veiksniai, turintys poveikį organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei.

**9 lentelė.** IŽIV ir jų sistemų poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir patiriamai darbuotojų gerovei

| Dimensija                        | Autoriai                                                                                                                               | IŽIV ir jų sistemų veiksmų poveikis ir kontekstas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Įsitraukimas į darbą (ID)</b> | Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Cooke, 2019; Li & Lin, 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022 | Lanksčių ŽIV praktikų įvairovė turi teigiamą poveikį ID, kuris lemia geresnius darbo rezultatus; ID praktikos kai kuriais atvejais nepasiteisina dėl metrikų ir matavimo įrankių stygiaus ir netinkamo šios informacijos naudojimo, vien tik diegti naujoviškas praktikas nepakanka; autonominė, palaikanti darbo aplinka daro teigiamą poveikį ID; jei lanksčios darbo sąlygos paveiks darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tai atitinkamai neigiamai paveiks ir ID; inovatyvios ŽIV praktikos ir <i>linksmos</i> veiklos didina darbuotojų ID; kuriamos pozityvios emocijos ir pozityvus palaikantis klimatas padeda palaikyti ID; darbuotojų motyvacija, kuriama per DNDS, daro |

| Dimensija                                 | Autoriai                                                                                                                                                                                                                                              | IŽIV ir jų sistemų veiksmų poveikis ir kontekstas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                       | teigiamą poveikį ID, kuris lemia gerus darbo rezultatus ir darbuotojų gerovę; AĮTS labiau atliepia darbuotojų poreikius ir pozityviai veikia ID.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Organizacinis įsipareigojimas (OI)</b> | Agarwal, 2010; Boon, 2014; Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Page et al., 2018; Uraon, 2018; Yan et al., 2019; Farkas et al., 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021                                                               | Naujų praktikų pristatymas ir diegimas įvairiose ŽIV srityse daro teigiamą poveikį OI; naujai diegiamų praktikų efektyvumas daro poveikį OI ir darbuotojų intencijoms pasilikti organizacijoje; lanksčios darbo praktikos ir darbo iš namų galimybės didina OI; nepakankamas lanksčių darbo sąlygų apibrėžtumas gali kelti neigiamą poveikį OI; vadovų patikimumo rodiklis daro teigiamą poveikį OI ir bendrajam pasitenkinimui darbu; DNDS intensyvumas gali lemti patyčias darbe, o tai neigiamai veikia OI ir skatina darbuotojų rotaciją; DNDS daro teigiamą poveikį darbuotojų savimotyvacijai, psichologiniam saugumui, tai lemia darbuotojų pozityvų ryšių su organizacija; AĮpS daro teigiamą poveikį darbuotojų emociniam ryšiui su organizacija ir pasitenkinimui darbu; AĮpS kuria sąryšį su organizacija, tačiau tik organizacijos tikslams siekti, darbuotojo poreikiai nustumiami į šalį. |
| <b>Darbuotojų gerovė (DG)</b>             | Lv, 2018; Page et al., 2018; Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Avgoustaki & Bessa, 2019; Cooke, 2019; Farkas et al., 2020; Li & Lin, 2020; Salas-Vallina et al., 2020; Wattoo et al., 2020; Revuelto-Taboada et al., 2021; Elorza et al., 2022 | Įsitraukimas į darbą lemia patiriamą DG; autonominė, palaikanti darbo aplinka daro teigiamą poveikį DG; galimybė dirbti iš namų ir keisti darbo vietą, kai kitos sąlygos išlaikomos nepakitusios, daro teigiamą poveikį patiriamam DG; stresą darbe mažinančios priemonės daro poveikį patiriamam DG; pozityvaus darbo klimato kūrimas, palaikanti (angl. <i>supportive</i> ) organizacinė kultūra daro poveikį patiriamam DG; darbo intensifikacija, sukelianti diegiant IŽIV sistemas, kelia nerimą, emocinį išsekimą, iššūkių darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, neigiamai veikia DG; ŽIV praktikos, atliepiančios darbuotojų poreikius, stiprina DG; AĮpS siekiama sumažinti darbo keliamus reikalavimus, mažinant stresą ir keliant DG; AĮTS labiau atliepia darbuotojų asmeninius poreikius, o tai didina DG.                                                                                        |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 9 lentelėje pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad IŽIV ir jų sistemų poveikis darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam

įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei yra įvairialypis. Nėra vienos nuomonės, kad tam tikros praktikos turi tik teigiamą poveikį, – išskiriamos ir galimos neigiamos pasekmės. Vis dėlto mokslininkai sutaria, kad IŽIV ir jų sistemos, atliepančios darbuotojų poreikius ir mažinančios darbuotojų kontrolės lygį, daro teigiamą poveikį, o tai lemia gerus darbo rezultatus ir mažesnę darbuotojų kaitą, o IŽIV ir jų sistemų intensyvumas ir netinkama komunikacija sąlygoja neigiamas pasekmes. Dėl šios priežasties organizacijoms būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų savijautą ir į darbo vietos vertinimo rodiklius. Šiuolaikinės komunikacijos priemonės ir technologinė pažanga leidžia objektyviau vertinti esamą padėtį ir planuoti ateitį, paremtą duomenimis pagrįsta informacija.

Apibendrinant galima teigti, kad IŽIV ir jų sistemos, atliepančios darbuotojų poreikius, atitinka idiosinkratinų darbo susitarimų logiką. Mokslinėje literatūroje vis dažniau kalbama apie individualius darbuotojų poreikius ir jų patenkinimo svarbą darbo organizavimo kontekste. Darbo organizavimo formos individualiu lygmeniu, dar vadinamos *idiosinkratiniais susitarimais*, sietinos su organizacinio įsipareigojimo ir įsitraukimo didinimu, taip pat su aukštu darbuotojų gerovės lygiu (Rosen et al., 2011; Liu et al., 2013; Hornung et al., 2018). Minėta tendencija pagrindžia dešimtmečius plėtojamų teorijų naudą IŽIV srities individualiam lygmeniui. Galima teigti, kad, remiantis darbo ir užduočių formavimo dimensijomis, kuriama idiosinkratiška, mokymusi pagrįsta darbo vieta. Individualių susitarimų fenomenas remiasi socialinių mainų teorija (angl. *social exchange theory*) ir abipusiškumo normomis (Bal & Lub, 2018, pagal Blau, 1964, ir Gouldner, 1960). Turima omenyje, kad socialiniai mainai vyksta tarp darbuotojo ir organizacijos: organizacija suteikia individualias sąlygas, o darbuotojas reflektuodamas mainais bus labiau linkęs įsipareigoti, įsitraukti į darbą, pasižymės aukštesne motyvacija ir polinkiu nekeisti darbo vietos (Bal & Lub, 2018).

Teigiama, kad pritaikytos prie darbuotojų poreikių (angl. *customized work arrangements*) darbo vietos sukūrimas daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai ir abipusiam lankstumui (Wang et al., 2018). Darbo vietos kūrimas yra šiuolaikinė talentingų darbuotojų pritraukimo priemonė (Atkinson & Sandiford, 2016). Manoma, kad išlaisvinus darbuotoją iš griežtų standartų ir suteikus jam galimybę pačiam nuspręsti, kaip ir kada geriausia atlikti darbą, jo kasdienis streso lygis bus kur kas mažesnis, o tai teigiamai veiks kūrybiškumo gebėjimus (Wang et al., 2018).

Remiantis atlikta IŽIV analize ir mokslininkų įžvalgomis, galima daryti išvadą, kad tiek IŽIV sistemos, tiek ir IŽIV turinys bei samprata daugiausia

remiasi AMO ir socialinių mainų teorijomis. Išanalizuoti IŽIV veiksniai gali būti sisteminami į šias dimensijas:

1. Mokymų ir darbuotojų tobulėjimo strategijos.
2. Samdymo, atrankos ir darbuotojų išlaikymo strategijos.
3. Atlygio už darbą strategijos.
4. Komunikacijos ir grįžtamojo ryšio suteikimo strategijos.
5. Technologinės adaptacijos strategijos.

#### 1.4. Informacinių technologijų integracijos į IŽIV konceptualizavimas

Šiuolaikinės organizacijos, siekiančios optimizuoti valdymo procesus, diegia technologijas ŽIV srityje, todėl informacinės technologijos (toliau – IT) yra neišvengiama IŽIV dalis. Šių dviejų aspektų sinergijos pagrindu susiformavo EŽIV – elektroninis žmoniškųjų išteklių valdymas. Mokslinėje literatūroje pasigendama aiškaus šio reiškinio konceptualizavimo, tačiau randama sąsajų su kai kuriomis teorijomis ir organizaciniais aspektais.

##### 1.4.1. IT raiška IŽIV kontekste

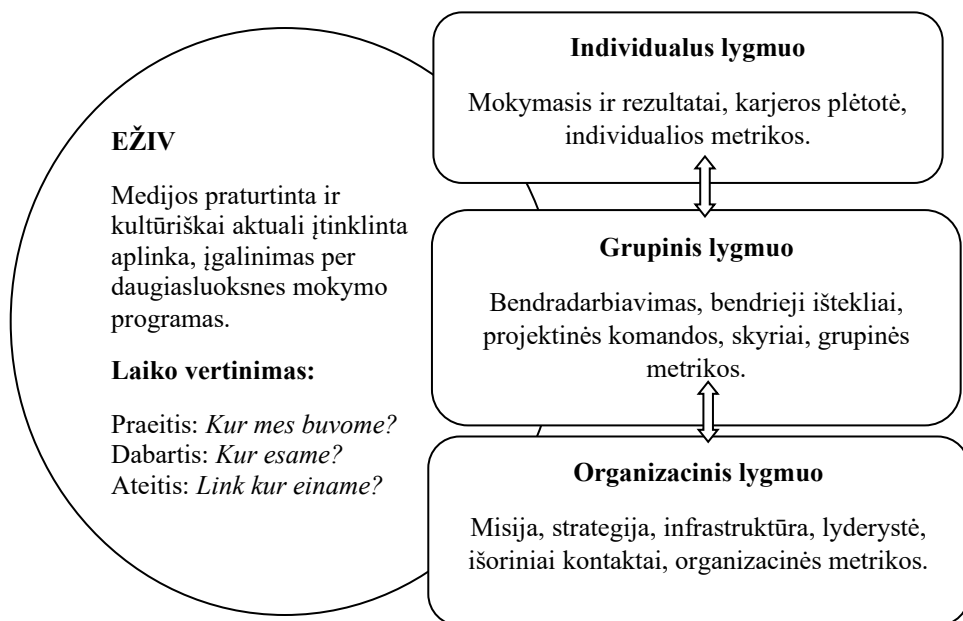
Mokslinėje literatūroje EŽIV analizuojamas remiantis technologijų priėmimo modeliu (TAM) (angl. *technology acceptance model*), skirtu suvokti IT vartotojų elgsenos intencijas ir požiūrį į diegiamas IT naujoves kaip naudingas jų darbo rezultatams gerinti (Mendy, 2020). Naujausių technologijų diegimas organizacijose lemia šių organizacijų konkurencingumą ir produktyvumą, padeda prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir demografinių pokyčių, tačiau naujovės gali sukelti ir pasipriešinimą bei nepageidaujamos elgsenos apraiškų. Myllymäki (2021) teigimu, TAM dažnai naudojamas EŽIV tyrimų lauke, siekiant nustatyti darbuotojų polinkį ir motyvaciją naudoti technologijas. Pastebėta, kad socialinė išorinė įtaka daro poveikį polinkiui naudoti IT, nes siekiama pritapti prie grupės. Venkateshas ir Davisas (2000) išplėtė TAM modelį įtraukdami veiksnius, kurie daro poveikį suvokiamai technologijos naudojimo naudai ir intencijoms naudoti technologiją. Tokie veiksniai kaip subjektyvi norma, vaizdas, darbo aktualumas, rezultato kokybė ir parodomasis aspektas, patirtis ir savanoriškumas turi būti įtraukti vertinant darbuotojų polinkį ir motyvaciją naudoti technologijas. Mendy (2020) pastebėjimu, TAM modelis gali būti naudojamas kaip įrankis technologijų nedraugiškumui mažinti, kai naujai diegiami IT įrankiai gali būti suvokiami kaip stresoriai, kuriuos sukelia darbas.

Kiti tyrėjai (Fagan, 2014; Hamersly, 2015; Bennett & McWhorter, 2021) EŽIV sieja su sistemų teorija (angl. *systems theory*), nustatančia kompleksinę ir dinaminę sąveiką su aplinka, darbo procesais individualiu ar grupiniu lygiu bet kurioje vietoje ir bet kuriuo metu (Fagan, 2014, pagal Swanson, 2001). Apžvelgiant sistemų teoriją, minėtinos organizacijos inovacijų sistemos, kurios turi subalansuoti kūrybiškumo, kontrolės ir harmonijos sąveiką. Kaip nurodo Hamersly (2015), sistemų teorija leidžia skirstyti technologinius procesus fragmentais, o tai leidžia detaliau įvertinti atskiras procesų dalis. Petani ir Mengis (2021) akcentuoja erdvės teoriją (angl. *space theory*), pozicionuodami organizaciją kaip erdvę, kuriai būdinga procesų dinamika. Teigiama, kad ši teorija įtraukia emocinį aspektą, skirtą nusakyti, kaip darbuotojai jaučiasi IT erdvėje per tam tikrą laiką.

Diegiant IT į šiuolaikinius darbo organizavimo procesus, siekiama optimizuoti darbo vietą, kurti darbuotojams palankią aplinką, tausoti senkančius gamtos resursus, skaidriai ir efektyviai vykdyti įvairias ŽIV procedūras. Minėtina IT vaidmens IŽIV kontekste apžvalga, siekiant nustatyti IT poveikį įvairiems IŽIV procesams, nes IT yra neatsiejama IŽIV dalis, daranti poveikį ŽIV transformacijai, prisitaikant prie naujų demografinių pokyčių (Bennett, 2010; Kakkar & Kaushik, 2019).

Elektroninio ŽIV (EŽIV) arba virtualaus ŽIV (VŽIV) praktikos mokslinėje literatūroje įsišaknijo daugiau negu prieš dešimtmetį ir plėtojamos iki šių dienų. Raidos laikotarpiu kito šio fenomeno forma, plėtėsi ribos. EŽIV praktikos prieš dešimtmetį ir daugiau labiausiai pasireiškė per pavienius įrankius (angl. *tool based approach*), kurie palengvina operacinius veiksmus (Bennett, 2014). IT integracija siekiama padaryti darbą efektyvesnį, strateginį – didinama atliekamų darbų pridėtinė vertė (Parry, 2011). Teigiama, kad IT ir EŽIV lemia augantį organizacijos inovatyvumo lygį ir didina konkurencinį pranašumą (Lin, 2011), įgalina darbuotojus, stimuliuodamos jų kūrybiškumą ir produktyvumą mokymosi ir žinių įsisavinimo procesuose (McWhorter, 2010).

EŽIV turinį ir raidą atspindi Bennett (2014) konceptualusis modelis (8 pav.).



Šaltinis: Bennett (2014)

## 8 pav. Konceptualusis EŽIV modelis

EŽIV kaip įrankis veikia sinergiškai per tris skirtingus lygmenis: individualų, grupinį ir organizacinį. Organizacija gali vertinti dabarties ir ateities poreikius įtinklintoje aplinkoje, pasitelkusi įvairių lygmenų metrikas: nuo mokymų programų talentams ugdyti individualiu lygmeniu iki strateginių planų organizaciniame lygmenyje. Bennett (2014) teigimu, modelis gali būti naudojamas kaip strateginis įrankis EŽIV poreikiams identifikuoti ir plėtoti.

Panosas ir Bellou (2016) EŽIV funkcionalumą išvelgia per tris determinantes. Skirtina:

- operacinis funkcionalumas;
- ryšių funkcionalumas;
- transformacinis funkcionalumas.

Operacinis funkcionalumas skirtas administraciniams poreikiams tenkinti, taupant kasdienes resursus, mažinant operacinius kaštus; ryšių funkcionalumas – keitimuisi informacija greitinti, komunikacijos nesklandumams mažinti, duomenų perdavimo efektyvumui didinti; transformacinis funkcionalumas siekia perimti strateginio ŽIV funkciją, didinant organizacijos pridėtinę vertę.

Technologijos tarsi ištrynė ribą tarp fizinės darbo vietos ir namų, leisdamos pasiekti darbuotoją visą parą (Thomas, 2014). Dėl IT integracijos į darbo vietą darbas nebėra asocijuojamas su fizine darbo vieta, o labiau identifikuoja pareigas ir užduotis. Kaip teigia Kossek (2006), IT integracija į darbą teikia daugiau lankstumo, didėja darbuotojų patiriamas gerovės jausmas, mažėja darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, darbuotojai jaučia daugiau kontrolės ir autonomijos. EŽIV, realizuojamas intranetu, gali būti naudojamas kaip įrankis organizacinės kultūros mokymams, neformalaus mokymo tikslams įgyvendinti (Bennet, 2014). Technologijų kuriama skaitmeninė ekosistema transformuoja būdus darbuotojams tarpusavyje komunikuoti, kurti ir bendradarbiauti (Fagan, 2014), dėl kilusių nesklandumų EŽIV įrankiais galima sukurti sąlygas darbuotojams prisijungti ir dalyvauti planavimo procesuose iš skirtingų pasaulio šalių (McWhorter & Lynham, 2014). Virtualių komandų atsiradimas, palaikantis globaliąsias tendencijas ir tenkinantis resursų mažinimo poreikius, dar labiau išplėtė EŽIV ribas, įtraukdamas tokius aspektus kaip virtualiosios komandos valdymas ar virtualioji lyderystė (Germain & McGuire, 2014).

Labiausiai naudojami IT įrankiai ŽIV kontekste orientuoti į internetinius mokymus, rezultatų vertinimo įrankius, žmogiškojo kapitalo vertinimą ir matavimą, išorinių organizacijos išteklių ir žinių perkėlimą į virtualiąsias platformas, 3D technologijų naudojimą simuliacinam mokymui, žaidybinius mokymų įrankius ir motyvavimą (Bennett, 2010; Chapman & Stone, 2010; Huang et al., 2010; Yoon & Lim, 2010). Besikeičianti aplinka ir globalūs poreikiai, pavyzdžiui, skirtingų šalių bendradarbiavimas, emisijų mažinimas, kaštų mažinimas ekonominės recesijos metu ar augantis lankstumo ir nuotolinio darbo poreikis plečia EŽIV ribas, perkeldamas daugumą ŽIV funkcijų į įtinkintas sistemas. Pavyzdžiui, COVID-19 pandemija paspartino EŽIV plėtrą, nepalikdama kitos išeities, tačiau, kaip pastebi mokslininkai, COVID-19 buvo tik greito pokyčio aplinkybė, o EŽIV, kalbant apie ketvirtąją industrinę revoliuciją,ėjo ta pačia linkme, tik gerokai lėčiau (Bennett & McWhorter, 2021). Socialinės izoliacijos poreikis paskatino EŽIV raidą, tačiau pareikalavo ir greitos adaptacijos prie technologijų ir žinių (Van Buggenhout et al., 2020).

Analizuojamoje mokslinėje literatūroje pastebima įvairių pokyčių EŽIV srityje. Šiuos pokyčius lėmė technologinių įrankių integracija į darbo organizavimo procesus (10 lentelė).

## 10 lentelė. EŽIV pokyčiai, sietini su IT integracija

| Autoriai                 | EŽIV technologija ir paskirtis                                                                                                                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agrawal et al., 2020     | Socialinio atstumo palaikymo technikos, skirtos vaizdo konferencijoms, internetiniams susitikimams; sensoriniai prietaisai darbuotojų vietai fiksuoti, pavyzdžiui, vykstant mokymams. |
| Gandzeichuk, 2020        | Trumpi įsitraukimui skirti mokymai, pristatoma medžiaga arba nauja informacija: vaizdo įrašai, skaitiniai.                                                                            |
| Go1, 2020; Johnson, 2020 | El. mokymų įrankiai, skirti naujiems darbuotojams informuoti ir įtraukti į darbą, organizacinės kultūros aspektams perteikti.                                                         |
| vanHoek & Lacity, 2020   | <i>Blockchain</i> technika, skirta duomenims apsaugoti, užtikrinanti dokumentų valdymo teisinį skaidrumą.                                                                             |
| Richter et al., 2021     | Geografiškai nutolusių darbuotojų, virtualių komandų motyvavimo, socialinės integracijos ir rezultatyvumo matavimo ir vertinimo įrankiai bei procesai.                                |
| Crowell, 2022            | Virtualiosios realybės įrankiai, skirti virtualiojo bendradarbiavimo įgūdžiams lavinti.                                                                                               |
| Gursoy et al., 2022      | Darbo rezultatų vertinimo sistemos, darbuotojų elgsenos algoritmai, elgsenos sekimo sistemos, duomenų vizualizavimo sistemos ir įrankiai.                                             |
| Kral et al., 2022        | Darbuotojų išlaikymo ir įtraukimo įrankiai virtualiojoje aplinkoje.                                                                                                                   |
| Watson, 2022             | Duomenimis grįstas sprendimų ir procesų automatizavimas ir valdymas, elgsenos modeliavimo technikos ir algoritmai.                                                                    |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Akivaizdu, kad EŽIV iš dalies turi poveikio skaidrumui ir skatina organizacijas priimti racionaliais duomenimis pagrįstus sprendimus, tačiau gali būti ignoruojami ir neįtraukiami į vertinimą „minkštieji“ aspektai. Vadinamieji „minkštieji“ veiksniai (pavyzdžiui, diversifikacijos ir socialinės integracijos valdymas organizacijoje) kelia iššūkių fizinėje aplinkoje, o darbą perkėlus į virtualiąją aplinką, iššūkių padaugėjo (Richter et al., 2021; Kral et al., 2022). Pastebima, kad COVID-19 pandemijos metu, perkėlus darbą į virtualiąsias erdves, EŽIV, kaip pavienių IT įrankių, skirtų mokymams, diegimas, įgijo strateginio ŽIV reikšmę.

### 1.4.2. EŽIV poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei

Organizacijose diegiamos naujos turi poveikį ne tik veiklos organizavimo procesams, bet ir darbuotojams. Atsižvelgiant į disertacijos tyrimo tikslą, siekiama nustatyti, kokią poveikį EŽIV gali daryti trims tiriamoms

dimensijoms: darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei (11 lentelė).

**11 lentelė.** EŽIV poveikis darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei

| Dimensija                          | Autoriai                                                                                                                                                                                                                                 | IT veiksniai, darantys poveikį, ir kontekstas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Įsitraukimas į darbą (ID)          | Huang et al., 2010; Poisat & Mey, 2017; Bickle et al., 2019; Kakkar & Kaushik, 2019; Gandzeichuk, 2020; Johnson, 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Myllymäki, 2021; Petani & Mengis, 2021; Crowell, 2022; Kral et al., 2022; Watson, 2022 | Įtinklėtų mokymų programos, žaidybinės priemonės, turinčios poveikį ID ir siekui įsisavinti informaciją; EŽIV kaip įrankis, skirtas šiuolaikiniams iššūkiams įveikti, pritraukiant ir išlaikant talentus, juos motyvuojant ir skatinant ID; <i>sentimentų</i> analizė, atliekama naudojant dirbtinį intelektą (AI), leidžia įvertinti naujų darbuotojų požiūrį į darbą ir nustatyti, kaip padidinti ID ir išlaikyti darbuotojus; įrankiai, skatinantys virtualaus bendradarbiavimo įgūdžius, taip didinant ID ir darbuotojų išlaikymą; duomenimis paremtas darbo rezultatų vertinimas ir automatizavimas kaip ID priemonė; darbo atlikimo ir rezultato indikatoriai (KPI) (angl. <i>key performance indicators</i> ), atitinkantys ID skatinančius veiksnius; tam, kad EŽIV poveikis ID būtų efektyvus, būtina darbuotojams suteikti žinių ir akcentuoti taikytinų IT sistemų naudą; įtinklintas ir nuotolinis darbas kai kuriems darbuotojams suteikia 24/7 prieinamumą prie darbo užduočių ir nuolat išlaiko juos įsitraukusius į darbą. |
| Organizacinis įsipareigojimas (OI) | Timothy & Veiga, 2008; Politis, 2014; Castellano et al., 2021; Petani & Mengis, 2021                                                                                                                                                     | IT kuriamos hibridinės darbo vietos teigiamai veikia darbuotojų emocinį sąryšį su organizacija; geri vadovo ir pavaldinio santykiai daro teigiamą poveikį OI virtualiose komandose; kai kurios el. lyderystės praktikos, pavyzdžiui, grįžtamojo ryšio, palaikymo raiška arba vadovavimas laikantis uždavinių, daro teigiamą poveikį OI; OI sąlygoja geresnius darbo rezultatus, kai <i>virtualūs</i> darbuotojai pasižymi savilyderystės bruožais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Dimensija              | Autoriai                                                                                                                          | IT veiksniai, darantys poveikį, ir kontekstas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojų gerovė (DG) | Canibano, 2013; Van Bughenhout et al., 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Crocco, 2021; McGuire et al., 2021; Petani & Mengis, 2021 | Hibridinė EŽIV forma, leidžianti darbuotojams dirbti sutartą laiką iš namų ir likusį laiką iš darbovietės, turi teigiamą poveikį DG; darbuotojų DG didina žaidybinės IT priemonės; organizacijoje vykstant kardinaliems pokyčiams (pavyzdžiui, COVID-19), privaloma užtikrinti darbuotojų gerovę individualiu lygmeniu ir atsižvelgti į esamas aplinkybes; technologinio intensyvumo sukeltas nuovargis (pavyzdžiui, nuolatiniai internetiniai susitikimai) kelia grėsmę darbuotojų DG; lyderiai turėtų įtraukti daugiau metrikų juos sekančių darbuotojų DG virtualiose komandose, nes IT leidžia rinkti duomenis apie DG ir juos analizuoti; IT paveikus darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, darbuotojų DG patiria daug iššūkių. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant EŽIV poveikį įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei, pastebima, kad daugiausia kalbama apie darbuotojų įsitraukimo į darbą dėmenį. Išvalga grindžiama tuo, kad įtinklintoje erdvėje, kai darbuotojai gali laisvai pasirinkti darbo vietą, akcentuotina atliekamų užduočių kokybė, o santykis su organizacija perkeltas į antrą planą. Kalbant apie darbuotojų gerovę, daugiau dėmesio skiriama iššūkiams nustatyti, iškeliami būtinybė įtraukti daugiau darbuotojų gerovės lygio nustatymo metrikų. Darbo ir gyvenimo pusiausvyros gerinimo iniciatyvos sukuria sveiką darbo atmosferą, mažina darbuotojų nuovargį ir streso lygį, o tai lemia didesnę produktyvumą ir organizacinį įsipareigojimą (Yasbek, 2004; Munn, 2013).

Mokslininkai pastebi darbo ir gyvenimo pusiausvyros netolygumų, kai darbas persikelia į virtualiąją erdvę. Bennett ir McWhorter (2021) teigimu, kai kurie vadovai, netekę galimybės tiesiogiai stebėti darbuotojų, pasižymi intensyviu virtualiu vadovavimu (angl. *overmanagement*), darančiu neigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir įsitraukimui į darbą. Carnevale ir Hatak (2020) nuomone, neformalios komunikacijos stygius, padidėjęs vienišumas ir socialinė izoliacija daro neigiamą poveikį emocinei darbuotojų sveikatai. Agrawal ir kt. (2020) pabrėžia darbuotojų perkvalifikavimo būtinybę (angl. *reskilling*), perkeldami juos į virtualiąją erdvę tam, kad organizacijos galėtų sumažinti keliamus iššūkius ir riziką.

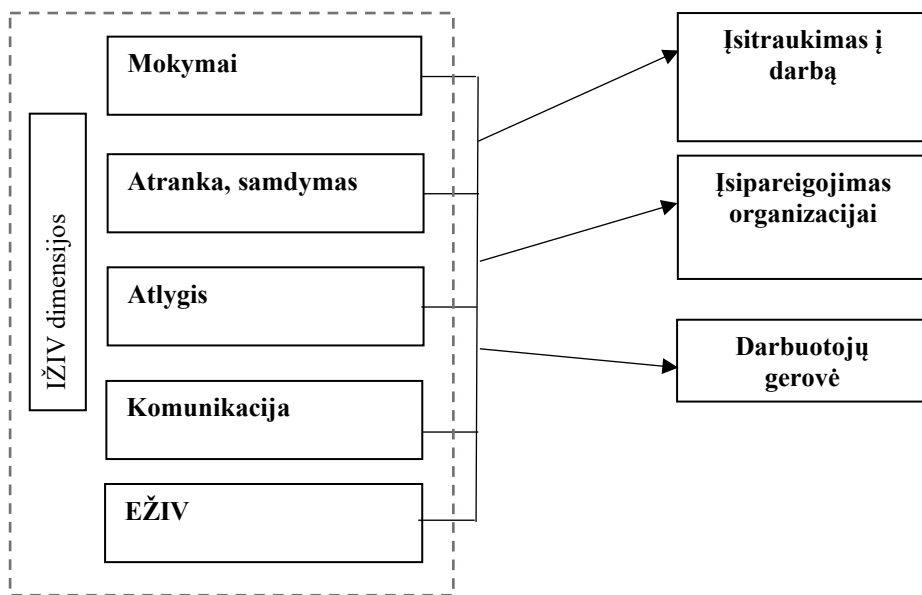
Europos Komisijos duomenimis (2020), skaitmeniniai gebėjimai yra ateities darboviečių poreikis. Šis poreikis kasmet auga. Pastebima, kad skaitmenizavimu remiasi daugelis darbo organizavimo principų. Minėti gebėjimai privalomi, siekiant konkuruoti darbo rinkoje. 2019 m. bent minimalius skaitmeninius gebėjimus turėjo 58 proc. ES populiacijos (plg. 2015 m. fiksuoti 55 proc.). Teigiama, kad dėl augančių tendencijų skaitmenizuoti darbo organizavimą ir automatizuoti užduotis ateities darbuotojai privalės būti ypač lankstūs profesiskai, antraip praras darbą (Johannessen, 2018). Tendencija patvirtina investicijų į darbuotojų perkvalifikavimo svarbą kaip dalį ateities IŽIV strategijos.

Apibendrinant galima teigti, kad IT yra neatsiejama IŽIV dalis, pasireiškianti per pavienius įrankius ir IT sistemas. IT poveikis IŽIV progresui neišvengiamas, todėl, kalbant apie IŽIV praktikas, tikslinga įtraukti ir šią dimensiją.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad IT poveikis IŽIV praktikoms, darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei daugiausia analizuojamas teoriškai. Empirinio pagrįstumo stygius sudaro pagrindą abejoti išvadų tikslumu ir pagrindžia tiriamos srities aktualumą ir mokslinį potencialą ateities tyrimams atlikti.

#### 1.5. IŽIV ir EŽIV poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei teorinis modelis

Mokslinės literatūros analizė atskleidė inovatyvaus žmogiškųjų išteklių ir jų sistemų poveikio įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ir darbuotojų gerovei priežastis, dinamiką ir pokyčius, kintant įvairioms darbo aplinkos sąlygoms. 9 pav. pateiktas teorinis modelis susistemina pagrindinius priklausomus (poveikio rezultato veiksniai: įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai ir darbuotojų gerovė) ir nepriklausomus (ŽIV praktikų veiksmų grupė: DNDS, AIpS, AItS ir EŽIV) kintamuosius, kurie disertacijoje analizuojami išsamiau.



Šaltinis: sudaryta autorės

**9 pav.** IŽIV praktikų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei teorinis modelis

IŽIV dimensijų poveikio įvairiems kintamiesiems tyrimų vis daugėja, tačiau dėl nuolat kintančių demografijos ir darbo aplinkos veiksnių ši sritis išlieka aktualus tyrimų laukas (Bennett, 2010; Rafiee et al., 2015; Richards, 2015; Muller, 2016; Felstead & Henseke, 2017; Neslon et al., 2017; Schlagwein, 2018; Kakkar & Kaushik, 2019). Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, IŽIV ir EŽIV praktikų ir jų sistemų determinantės nėra nusistovėjusios. IŽIV dimensijos taip pat kinta, priklausomai nuo aplinkybių, atitinkamai kinta ir poveikis priklausomiems kintamiesiems. Neseniai atlikti neigiamo ŽIV praktikų poveikio priklausomiems kintamiesiems tyrimai (Heffernan, 2016; Mariappanadar, 2016; Stirpe, 2016; Lv, 2018; Page et al., 2018; Paškvan & Kubicek, 2018; Han et al., 2019; Kilroy et al., 2020; Salas-Vallina et al., 2020; Revuelto-Taboada et al., 2021; Teo et al., 2021; Elorza et al., 2022) dar labiau praplečia tiriamos srities mokslinį potencialą, skatina mokslininkus gilinti šią sritį, siekiant aiškiau apibrėžti, kokios IŽIV praktikos ir kada daro poveikį priklausomiems kintamiesiems (Gerhard, 2012; Peccei et al., 2013).

IŽIV dimensijų poveikis darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei šiandien ypač aktualus, nes būtent šis darinys laikytinas lemiančiu gerus organizacinius ir darbo rezultatus (Boxall,

2012; Corine & Karianne, 2014; Ma et al., 2015; Hauff et al., 2016; Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Manganelli et al., 2018; Meijerink et al., 2018; Bickle et al., 2019; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Turner et al., 2019; Vazquez-Bustelo & Avella, 2019; Covin et al., 2020; Yasir & Majid, 2020; Li & Lin, 2020; Azizi et al., 2021; Elorza et al., 2022; Sharma & Goyal, 2022).

Kintant darbo sąlygoms ir stiprėjant technologijų įtakai, kilo poreikis tirti tiek technologijų poveikį IŽIV dimensijoms (Bennett, 2010; Parry, 2011; Bennett, 2014; Messenger & Gschwind, 2016; Percoco, 2018; Kakkar & Kaushik, 2019; Gandzeichuk, 2020; Johnson, 2020; Reynolds, 2020; Richter et al., 2021; Gursoy et al., 2022; Kral et al., 2022; Watson, 2022), daugumą funkcijų perkeliant į virtualiąją erdvę, tiek ir dimensijų poveikį priklausomiems kintamiesiems (Bennet, 2014; Politis, 2014; Van Buggenhout et al., 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Castellano et al., 2021; Crocco, 2021; McGuire et al., 2021; McWhorter, 2021; Myllymäki, 2021; Petani & Mengis, 2021; Crowell, 2022). Technologijų poveikio ir IT įrankių neįmanoma atskirti nuo IŽIV, nes tai kasdienė ŽIV ir kiekvienos organizacijos dalis, turinti įtakos organizacijai, darbuotojams ir jų darbo rezultatams. Aktualumas išaugo esant COVID-19 pandemijai, performavusiai visą darbo rinką, nes, kintant aplinkai, kinta ir tyrimų rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad tiriama tematika šiandien aktuali ir disertacijoje nagrinėjama tinkamu laiku. Trūksta tyrimų, kurie apimtų didesnę spektrą IŽIV dimensijų, jas sistemintų ir tiek mokslo, tiek ir praktikų atstovams pateiktų holistinį vaizdą, kaip minėtos dimensijos veikia rezultatus.

Atlikus išsamią mokslinių šaltinių analizę, galima teigti, kad ŽIV transformacija vyko organiškai, siekiant prisitaikyti ir reaguojant į išorinius bei vidinius organizacinius veiksnius. Demografiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai lėmė IŽIV susiformavimą, nes vis daugiau dėmesio pradėta skirti psichologiniams ir socialiniams veiksniams darbe. Suvokta, kad darbuotojai yra pagrindinė organizacijos vertybė, jų potencialas gali būti panaudotas daug efektyviau, suteikiant jiems daugiau lankstumo ir galimybių. Organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir gerovės dimensijos darbovietėje pradėtos analizuoti paraleliai, siekiant didinti organizacijų rezultatyvumą, skiriant daugiau dėmesio darbuotojo atnešamai naudai. Mokslininkų teigimu, darbo gerovės užtikrinimas veda į pasitenkinimą darbu, laimės jausmo potyrius, darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, materialinę gerovę. Visa tai lemia geresnius darbo rezultatus.

IŽIV dimensijos iš dalies skirtos atliepti darbuotojų ir organizacijos poreikius, prisitaikant prie šiuolaikinės rinkos tendencijų. Pastebėta, kad IŽIV

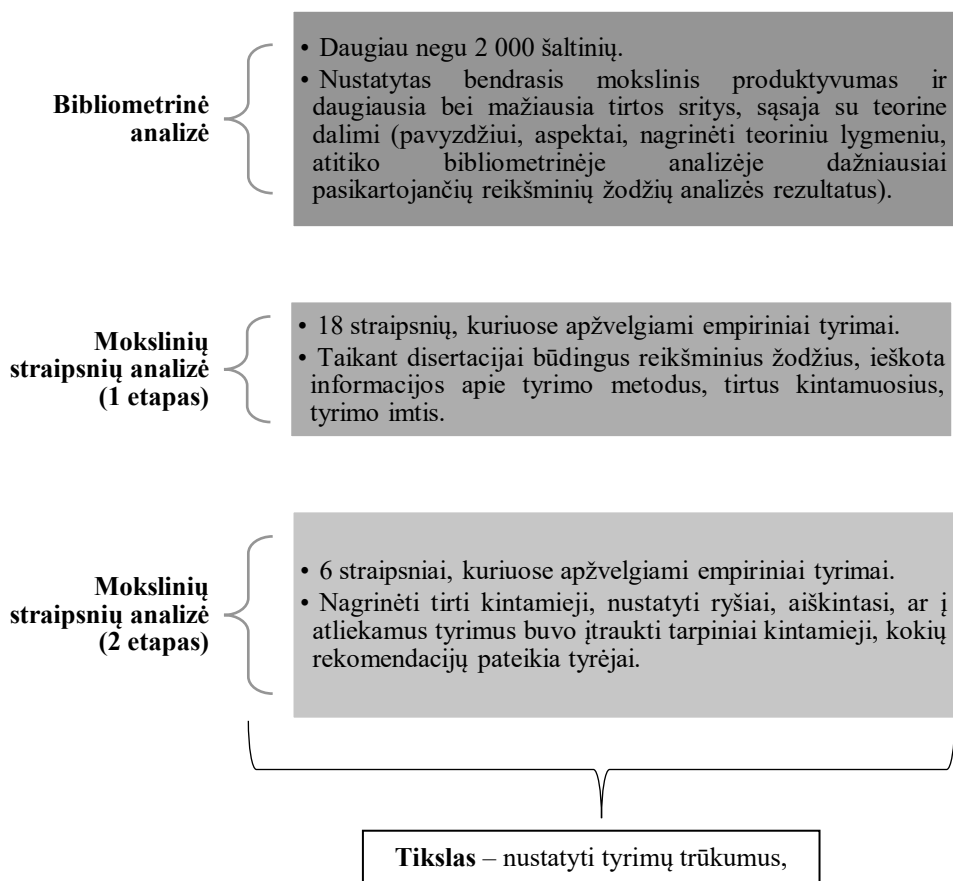
apibrėžties pagrindas – reakcija į besikeičiančią išorinę aplinką. Tai suponuoja mintį, kad šis procesas nėra nusistovėjęs, pasižymi dinamiškumu. Plėtojant IŽIV koncepciją, pastebėta, kad atsiranda perteklinis veiksmų sąrašas, tyrimai atliekami fragmentuoti, nėra bendro požiūrio, koks yra IŽIV turinys. Dėl šios priežasties ŽIV skirstomas į sistemas, skirtas siauresnės apimties IŽIV veiksniams aprėpti ir susisteminti. Minėtina, kad šios sistemos kol kas pritaikytos tik strateginiam lygmeniui vertinti, nenustatytas ir neįvertintas darbuotojų požiūris, nors ir teigiama, kad darbuotojų gerovė vienareikšmiškai yra prioritetas. Mokslininkų vertinimu, IŽIV sistemos daro teigiamą poveikį darbuotojams, tačiau kai kuriais atvejais diegiamos naujovės nepasiteisina.

Darytina išvada, kad pasiteisina tik darbuotojų poreikius atliepančios praktikos, taigi atsiranda atotrūkis tarp strateginio lygmens vertinimo ir darbuotojų. EŽIV iš dalies šį atotrūkį mažina – optimizuojami darbo procesai, darbuotojams suteikiama daugiau lankstumo, naudojant technologinius įrankius, darbo rezultatų vertinimas taip pat tapo skaidresnis ir paprastesnis, grindžiamas kiekybine matavimo raiška. Technologiniai įrankiai leidžia įgyvendinti strategijas, skatinančias kurti tvarias darbo vietas, naudoti mažiau gamtinių išteklių, rūpintis aplinka ir skatinti darbuotojus elgtis socialiai atsakingai.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad augantis dėmesys technologijų integracijai į ŽIV procesus daro įtaką IŽIV tyrimų kryptiai, išplečia IŽIV mokslinį lauką. Tyrimuose dominuojantys technologiniai aspektai susiję su darbo sąlygų lankstumu, rezultatų vertinimu, procesų optimizavimu, inovatyvių ŽIV sprendimų įgyvendinimu, komunikacijos efektyvumo ir darbuotojų įtraukties gerinimu. Technologinis aspektas IŽIV kontekste santykinai naujas, todėl trūksta empirinio pagrįstumo, daugelis išvadų remiasi teorinėmis įžvalgomis ar fragmentuotais kokybiniais tyrimais, pasigendama technologijų poveikio empirinio vertinimo.

## 2. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO POVEIKIO ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ, ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI IŠTIRTUMAS

Šioje darbo dalyje pristatoma bibliometrinė analizė, atlikta bendrajam tiriamos šakos moksliniam produktyvumui nustatyti ir tolesnio tyrimo aktualumui pagrįsti. Analizuojant atliktus mokslinius tyrimus, nustatytas disertacijos tematikos ištirtumas, atskleisti tyrimų trūkumai, kuriuos siekiama pašalinti. Analizė apėmė tris etapus (10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

**10 pav.** Disertacijos tematikos tyrimo analizė

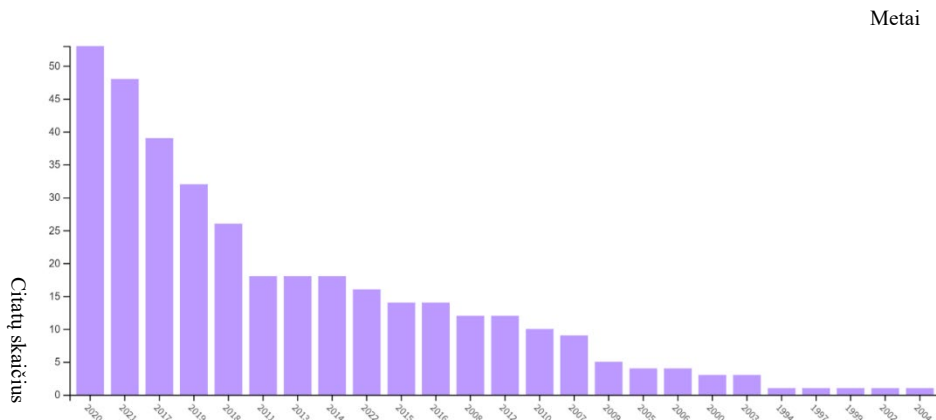
## 2.1. Bibliometrinė IŽIV praktikų bendroji mokslinio produktyvumo analizė

Bibliometrinė analizė skirta dideliame duomenų kiekiui apdoroti kiekybiniu metodu, taikant reikšminius žodžius. Ji leidžia įvertinti mokslinių darbų nagrinėjama tema paplitimą (Merigó et al., 2015). Analizė rodo bendrąją IŽIV srities mokslinį produktyvumą, atskleidžia autorių bendradarbiavimą (angl. *co-authorship*) ir darbuose vartojamas tas pačias reikšmines sąvokas (angl. *co-occurrence*).

IŽIV fenomenui tirti bibliometrinė analizė naudojama kaip pagalbinė priemonė – atliekant mokslinės literatūros analizę, siekiama išgryninti tiriamojo lauko prioritetines sritis (Azizi et al., 2021; Jotabá, 2022; Kral et al., 2022). Analizė atlikta naudojant *VOSviewer* programą ir WOS duomenų bazę. Ši bazė pasirinkta dėl prestižiškumo, ji apima pasauliniu mastu pirmaujančių akademinį institucijų leidinius (Gasparyan et al., 2013). Duomenys atrinkti taikant šiuos reikšminius žodžius: *Innovative HRM* ir *HRM innovation*. Paieškos laikotarpis – nuo 1993 m. (metai, kai pateiktas pirmasis IŽIV apibrėžimas) iki 2022 m.

- Paieškos rezultatų pasiskirstymas: *Innovative HRM* – 363 straipsniai, *HRM innovation* – 779 straipsniai.

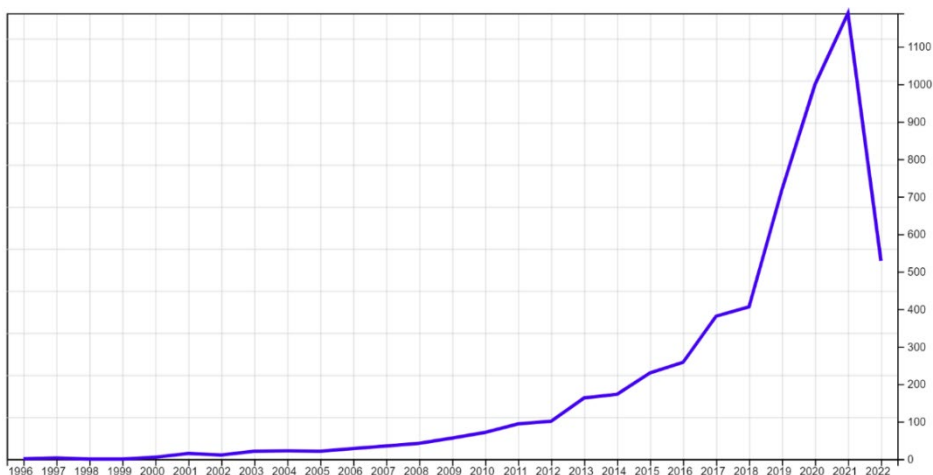
Publikacijų skaičius per metus atskleidžia sparčiai augantį susidomėjimą IŽIV sritimi (11 pav.). Diagrama iliustruoja augantį bendrąjį IŽIV srities mokslinį produktyvumą.



Šaltinis: [webofscience.com](https://www.webofscience.com).

**11 pav.** Publikacijų kiekis per metus

Kitas svarbus rodiklis, pagrindžiantis augantį domėjimąsi analizuojama sritimi, yra citavimo rodiklis. 12 pav. pavaizduotas citatų skaičius per metus. Didžiausias augimas, kaip ir publikacijų, matyti 2018 metais. *Innovative HRM* ir *HRM innovation* bendrojo produktyvumo analizės rezultatai, atsižvelgiant į reikšminius žodžius, nesiskiria, abiem atvejais ryškus augimas fiksuojamas nuo 2018 m.



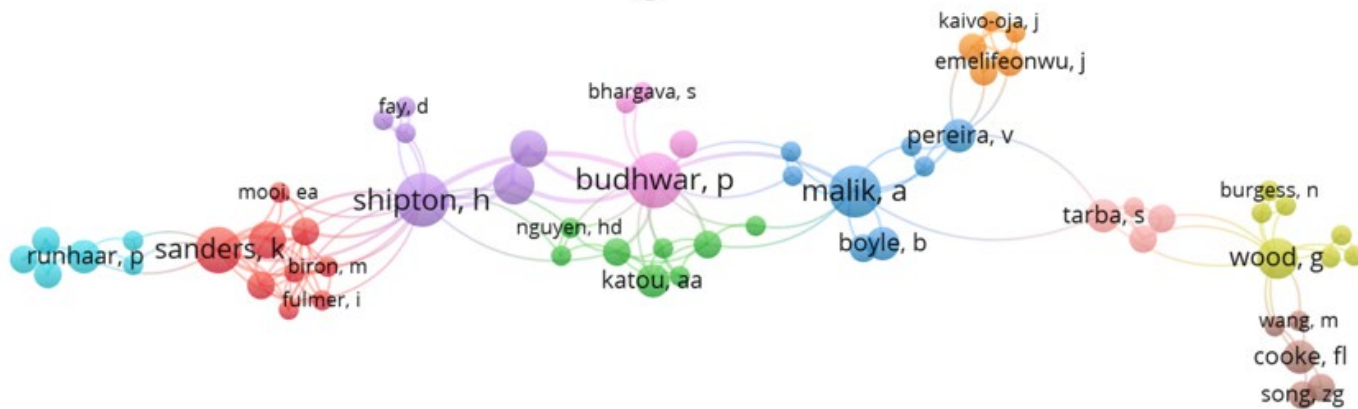
Šaltinis: *Web of Science*.

**12 pav.** Bendrasis citavimo produktyvumas per metus

Metai

Gausėjantis citavimų skaičius rodo, kad tyrėjai siekia geriau suvokti nagrinėjamą temą ar problemą, stengiasi integruoti į savo darbus įvairias perspektyvas, remiasi įvairiais šaltiniais ir ieško, kaip dar galima papildyti nagrinėjamą sritį.

*VOSviewer* analizės rezultatai atskleidė bendrąjį IŽIV mokslinio bendradarbiavimo lygį (13 pav.)



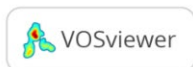
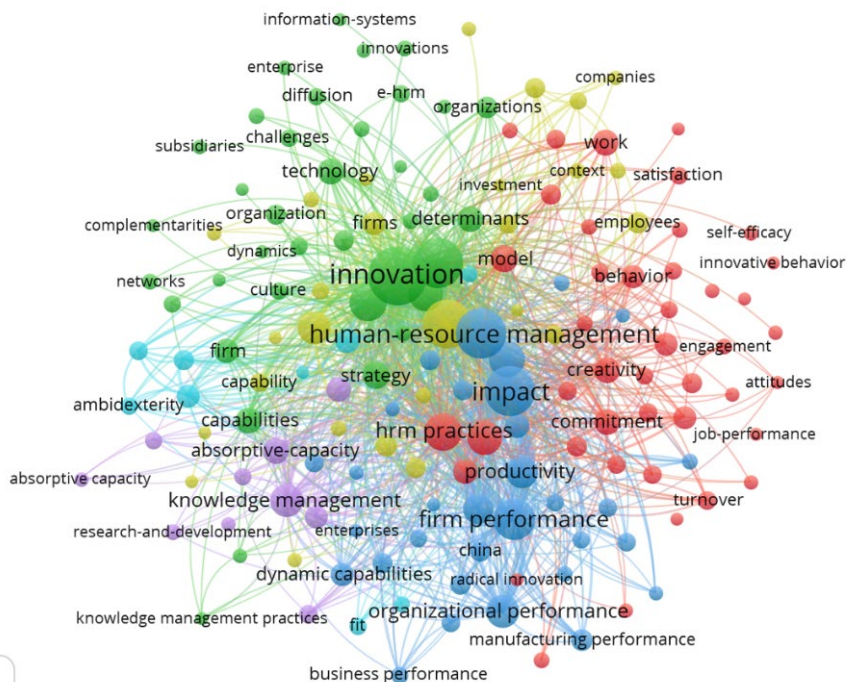
Šaltinis: sudaryta autorės *vosViewer* programa.

**13 pav.** Bendraautorystės (angl. *co-authorship*) produktyvumas

Augantis bendradarbiavimas rodo mokslinio dialogo ir bendruomenės diskusijų tęstinumą.

Remiantis analizės rezultatais, galima konstatuoti, kad bendrasis autorių skaičius – 2 023. Tarp 100 iš jų nustatytas ryšys. Iš atrinkto 100 tik 62 pasižymi statistiškai reikšmingais ryšiais. Galutiniai rezultatai sugrupuoti į 10 klasterių, pažymėtų skirtingomis spalvomis. Didžiausi apskritimai ir ryškiausios linijos atskleidžia stipriausią bendradarbiavimą. Bendraautorystės rodiklis rodo mokslininkų atvirumo laipsnį, kuris didina srities mokslinės plėtros potencialą, produktyvumą, atveria galimybę tarpkultūriniam bendradarbiavimui (Fagan et al., 2018). Diagrama atskleidžia didžiausią bendradarbiavimo laipsnį tarp keturių klasterių: mėlynojo, rožinio, violetinio ir raudonojo.

Kitas IŽIV srities bendrasis veiklos produktyvumo rodiklis – mokslo darbuose vartojami tie patys reikšminiai žodžiai (angl. *co-accuracy*). Iš 14 pav. matyti, kurie reikšminiai žodžiai dažniausi. Šie žodžiai pažymėti dideliais apskritimais, o iš jų išvestos linijos rodo sąsajas su kitų autorių vartojamais reikšminiais žodžiais. Iš viso identifikuoti 3 127 žodžiai. Siekiant atrinkti dažniausiai vartojamus žodžius, nustatyta pasikartojamumo riba (angl. *threshold*) – 10 kartų. Taigi galiausiai atrinkti 158 žodžiai, atitikę kriterijų. Iš jų reikšmingiausi: *inovacija*, *ŽIV*, *ŽIV praktikos*, *poveikis*, *strategija*, *produktyvumas*, *organizacijos veiklos rezultatai*, *įsipareigojimas*, *įsitraukimas*, *žinių valdymas*, *kūrybiškumas*, *elgsena*, *technologijos*, *pajėgumai*, *darbuotojų kaita*.



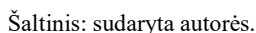
Šaltinis: sudaryta autorės.

**14 pav.** Mokslo darbuose vartojamų tų pačių reikšminių žodžių (angl. *co-accuracy*) diagrama

Bibliometrinė analizė pagrindė sparčiai augantį IŽIV srities bendrąjį mokslinį produktyvumą. Galima teigti, kad šios srities tyrimai šiandien aktualūs ir atliekami laiku, jais galima vis tiksliau apibrėžti IŽIV prasmingumą, nustatyti šios srities ribotumą, privalumus, trūkumus ir poveikį. Platus mokslininkų bendradarbiavimas sukuria palankias sąlygas analizuojamos srities raidai ir plėtrai, o tų pačių reikšminių žodžių vartojimas mokslo darbuose rodo, kurioms sritims skiriama daugiausia dėmesio, kas rinkoje aktualiausia.

Remiantis analize, galima teigti, kad EŽIV ir technologijų įtaka šiam fenomenui dar nėra pakankamai ištirta ir susieta su IŽIV – matyti tik kelios sąsajos su EŽIV reikšminėmis sąvokomis. Kiekybiniai analizės rezultatai papildė ir pagrindė teorinę IŽIV analizės logiką. Dažniausiai vartojami reikšminiai žodžiai atspindi tokias dimensijas kaip *naujos ŽIV praktikos (sistemos)*, *technologinis pokytis*, *darbuotojų elgsenos pokytis*. Minėti

Siekiant nustatyti sąsajas tarp ŽIV sistemų ir kitų susijusių kintamųjų, atlikta bendroji šios krypties mokslinio produktyvumo bibliometrinė analizė, taikant reikšminį žodžių junginį *ŽIV sistemos* (angl. *HRM systems*) *WOS* duomenų bazėje. Iš visų 2 173 rastų publikacijų tolesnei analizei atrinkta 1 611 publikacija iš verslo, tarpdisciplininių ir taikomosios psichologijos leidinių, išleistų 2012–2022 m. laikotarpiu. Didžiausi citavimo rodikliai yra straipsnių, kuriuose analizuojamos ŽIV praktikų ir jų sistemų sąsajos su organizaciniais rezultatais. Atlikus reikšminių žodžių analizę (*VOSviewer* programa), nustatyti reikšminiai žodžiai, dominuojantys publikacijose, analizuojančiose ŽIV sistemas (15 pav.).



87

VOSviewer kiekybinės tų pačių reikšminių žodžių (angl. *co-occurrence*) analizės metu iš viso nustatytas 8 281 reikšminis žodis. Pritaikius 25 kartų pasikartojamumo ribą (angl. *threshold*), į tolesnę analizę pateko tik 131. Dažniausi pasikartojantys reikšminiai žodžiai: *organizaciniai rezultatai* (angl. *firm performance*, *organizational performance*, *performance*, *business performance*), *poveikis* (angl. *impact*), *darbuotojų kaita* (angl. *turnover*), *inovacija* (angl. *innovation*), *darbuotojų pasitenkinimas* (angl. *employee satisfaction*), *įsipareigojimas* (angl. *commitment*, *affektive commitment*), *įsitraukimas* (angl. *engagement*, *employee engagement*), *pilietinė elgsena* (angl. *citizenship behavior*), *technologijos* (angl. *technology*) ir kt. Mokslo darbuose vartojamų tų pačių reikšminių žodžių analizė ŽIV sistemų pjūvyje dar kartą pagrindžia sąsajas su technologijų ir darbuotojų elgsenos dimensijomis.

Atkreiptinas dėmesys į laikotarpį, kai tam tikri reikšminiai žodžiai pradėti analizuoti, pavyzdžiui, *perdegimas* (angl. *burnout*) įtraukiamas į analizes ir siejamas su ŽIV sistemomis tik nuo 2018 m. Tai rodo ilgojo laikotarpio pasekmes, taikant IŽIV praktikas (gali sukelti ir neigiamų pasekmių), atskleidžiant tiriamojo lauko visapusiškumą. Atkreiptinas dėmesys, kad *perdegimas* – atvirkštinė *gerovės* sąvoka, taigi galima konstatuoti, kad darbuotojų gerovės tyrimo laukas tampa aktualus tik apie 2018 m.

Reikšminių žodžių sąsajos rodo, kad *perdegimo* sąvoka siejama su darbo reikalavimais (angl. *job demands*), įsitraukimu į darbą (angl. *performance*) ir ŽIV sistemomis. Pastebima, kad įsitraukimo į darbą dimensija plačiau analizuojama tik nuo 2018 m.

Apibendrinant galima teigti, kad bendrasis tiriamosios srities mokslinio produktyvumo lygis gana aukštas, tačiau fragmentuotas. Tyrimai koncentruojami į ŽIV sistemas, atitinkančias IŽIV turinį ir koncepciją. Reikšminių žodžių pasiskirstymas leidžia įžvelgti didelę kintamųjų, susijusių su IŽIV ir ŽIV sistemomis, įvairovę. Tai sudaro palankias sąlygas tiriamosios srities visapusiškai analizei ir plėtrai, ypač įtraukiant ne tik teigiamas, bet ir neigiamas pasekmes. Bendrojo mokslinio produktyvumo analizė sudarė pagrindą gilesnei empirinei analizei – siekiama nustatyti, ką mokslininkai tyrė ir kokius tyrimo metodus naudojo.

## 2.2. IŽIV poveikio darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei tyrimų apžvalga

12 lentelėje pateikta empirinių tyrimų apžvalga. Nagrinėjami analizuoti IŽIV praktikų ir jų sistemų taikymo ypatumai ir esminės tyrimų išvados. Kaip

atskleidė anksčiau atlikta teorinė ir mokslinio produktyvumo analizė, IŽIV pasižymi daugialypiškumu ir yra sietinas su didele veiksmų įvairove, todėl, siekiant nagrinėjamą fenomeną ištirti plačiau ir giliau, nustatyti esamą ištirtumą ir tolesnių tyrimo poreikį, į analizę įtrauktos įvairios IŽIV praktikos (pavyzdžiui, ŽIV sistemos, lanksčios ŽIV praktikos ir kt.), atitinkančios esamą IŽIV apibrėžtį.

**12 lentelė. IŽIV praktikų empirinių tyrimų apžvalga**

| <b>Tyrimo autoriai ir metai</b> | <b>Tyrimo metodas, imtis</b>                                                            | <b>Analizuojami veiksniai</b>                                     | <b>Esminės tyrimo išvados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zheng et al., 2008              | Klasterinė analizė ir pusiau struktūrizuoti interviu, 74 organizacijos                  | DNDS                                                              | Nustatyta, kad organizacijos, taikančios inovatyvias ŽIV praktikas, pasiekia geriausių rezultatų, pasižymi mažesne darbuotojų kaita, didesniu įsipareigojimo laipsniu, aukštesnėmis darbuotojų kompetencijomis.                                                                                |
| Agarwal, 2010                   | Regresija, 422 respondentai                                                             | Atlygio, rezultatų valdymo, šeimos ir darbo pusiausvyros sistemos | Respondentai pritaria teiginiui, kad IŽIV praktikų naudojimas yra reikšmingas, norint pasiekti organizacijų nustatytų tikslų.                                                                                                                                                                  |
| Kehoe et al., 2010              | Mediacijos analizė, anketinė apklausa                                                   | DNDS                                                              | Nustatytas ryšys tarp DNDS praktikų ir emocinio organizacinio įsipareigojimo. Organizacinis įsipareigojimas iš dalies veikia kaip mediatorius tarp suvoktų ŽIV praktikų ir pilietiškos elgsenos. Nustatytas stiprus poveikis tarp suvoktų ŽIV praktikų ir intencijos pasilikti organizacijoje. |
| Alfes et al., 2013              | Regresinė analizė, anketinė apklausa, 297 darbuotojai, interviu su organizacijos vadovu | Suvoktos ŽIV praktikos, įsipareigojimas organizacijai             | Suvoktos ŽIV praktikos daro teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbuotojų kaitai, įsipareigojimo laipsnis daro poveikį ryšiui tarp suvoktų ŽIV praktikų ir darbuotojų pilietiškos                                                                                    |

| Tyrimo autoriai ir metai     | Tyrimo metodas, imtis                                                                   | Analizuojami veiksniai                           | Esminės tyrimo išvados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                                                                                         |                                                  | elgsenos. Tyrimas atskleidė, kad organizacinis klimatas taip pat daro poveikį organizacinio įsipareigojimo laipsniui.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Prieto & Perez-Santana, 2013 | Regresinė analizė, 198 organizacijų ŽIV specialistai                                    | AİtS                                             | Teigiama, kad ŽIV praktikos yra pagrindinis įrankis, kuriuo galima daryti poveikį darbuotojams. Nustatytas teigiamas ryšys tarp ŽIV praktikų ir darbuotojų elgsenos, medijuojant kolegų ir vadovų palaikymą.                                                                                                                                                               |
| Bal & Lange, 2015            | Koreliacinė ir mediatoriaus poveikio analizė, anketinė apklausa, 695 respondentai       | Lanksčios ŽIV praktikos, darbuotojų įsitraukimas | Nustatyta, kad lanksčių, neįprastų ŽIV praktikų galimybė teigiamai koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu. Ryšį su darbuotojų įsitraukimu taip pat turi įprastos ŽIV praktikos. Įsitraukimas kaip mediatorius veikia tarp lanksčių ŽIV praktikų ir suvoktų darbo rezultatų. Jaunesniems darbuotojams lanksčios ŽIV praktikos aktualesnės negu vyresnio amžiaus darbuotojams. |
| Atkinson & Sandiford, 2016   | Pusiau struktūrizuoti interviu, 46 informantai iš 6 organizacijų                        | Lankstūs darbo susitarimai                       | Tirti individualūs susitarimai, dirbama ne visą darbo dieną (moterys, auginančios vaikus ar prižiūrinčios artimuosius), trumpesnės darbo valandos. Nustatyta, kad minėti susitarimai aktualesni vyresnio amžiaus darbuotojams.                                                                                                                                             |
| Mariappanadar, 2016          | Regresinė analizė, 250 darbuotojų, antrajame etape – 177, trečiajame – 187 respondentai | DNDS                                             | Persidirbimas, didelis darbo krūvis daro neigiamą poveikį su darbu susijusiai emocinei sveikatai. Dirbantieji >48 val./sav. rečiau išskiria                                                                                                                                                                                                                                |

| <b>Tyrimo autoriai ir metai</b> | <b>Tyrimo metodas, imtis</b>                                          | <b>Analizuojami veiksniai</b>                       | <b>Esminės tyrimo išvados</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                                       |                                                     | negatyvius indikatorius, susijusius su darbu. Streso, sukeliama DNDS intensyvumo, poveikis darbe susijęs su sunkumais atsiriboti nuo darbo ne darbo metu ir su emociniu išsekimu.                                                                       |
| Kloutsiniotis & Mihail, 2017    | Struktūrinių lygčių modeliavimas                                      | DNDS, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas         | Darbuotojams būdingas didesnis įsipareigojimo ir įsitraukimo laipsnis, jie linkę rečiau palikti darbą, kuriame įdiegta DNDS.                                                                                                                            |
| Ocen et al., 2017               | Regresinė analizė, anketinė apklausa, 282 respondentai                | Pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai | Nustatytas teigiamas ryšys tarp mokymų bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu.                                                                                                                                              |
| Xiu et al., 2017                | Regresinė analizė, anketinė apklausa, 113 organizacijų                | Strateginis lankstumas, moterų lyderystė            | Nustatytas teigiamas ryšys tarp strateginio lankstumo ir IŽIV praktikų taikymo. Organizacijos, taikančios IŽIV praktikas, pasižymi dideliu poveikiu darbuotojų produktyvumui, o moterų lyderystė stiprina ryšį tarp strateginio lankstumo ir rezultatų. |
| Esch et al., 2018               | Mediacinė analizė, 189 įmonės                                         | DNDS santykis su organizacijos rezultatais          | Nustatytas teigiamas ryšys tarp DNDS taikymo ir organizacijų rezultato, kai darbuotojų kompetencijos įvedamos kaip mediatorius, o organizacinis klimatas laikomas stiprinančiu šį ryšį veiksniumi.                                                      |
| Page et al., 2018               | Anketinė apklausa, struktūrinių lygčių modeliavimas, 323 respondentai | DNDS, pasitenkinimas darbu, patyčios darbe          | Nustatytas pozityvus ryšys tarp patyčių darbe, susijusių su darbo intensyvumu, ir polinkio išeiti iš darbo, susijusio su DNDS. Didesnis polinkis palikti                                                                                                |

| Tyrimo autoriai ir metai            | Tyrimo metodas, imtis                                                         | Analizuojami veiksniai                                                            | Esminės tyrimo išvados                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                                               |                                                                                   | darbą dėl patyčių pastebimas didelėse organizacijose.                                                                                                                                                                                                             |
| Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019 | Regresinė analizė, anketinė apklausa, 375 respondentai                        | Perdegimas, darbo ir šeimos pusiausvyrą                                           | DNDS, kaip ŽIV praktikų dalis, daro neigiamą poveikį darbe patiriamam stresui.                                                                                                                                                                                    |
| Cregan et al., 2020                 | Klasterinė analizė, 1 998 respondentai                                        | DNDS                                                                              | Organizacijos, taikančios „minkštąsias“ ŽIV praktikas, greičiau atsigauna praradusios darbuotojus. Šis veiksnys daro mažiau neigiamo poveikio organizacijos rezultatams, palyginti su įmonėmis, kurios naudoja standartinės ŽIV praktikas.                        |
| Li & Lin, 2020                      | Regresinė analizė, mediacijos analizė, apklausa, 343 darbuotojai, 64 vadovai  | AĮPS sistemos, darbuotojų gerovė, psichologinis įgalinimas, lyderio pasitikėjimas | Gera parengta ŽIV sistema teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Psichologinis įgalinimas laikomas svarbiu elementu, stiprinančiu ryšį tarp ŽIV sistemos ir darbuotojų gerovės, bet tik tuo atveju, kai fiksuojamas lyderio aukšto lygio pasitikėjimas darbuotojais. |
| Elorza et al., 2022                 | Struktūrinių lygčių modeliavimas, apklausa, 20 646 darbuotojai, 2 066 vadovai | AĮTS, organizacijos rezultatai, darbuotojų gerovė                                 | Darbuotojų gerovė, pasitenkinimas darbu ir finansiniai rezultatai daro teigiamą poveikį per praktiką suvoktiems AĮTS. Nustatytas neigiamas ryšys tarp įdiegtų AĮTS praktikų ir kai kurių darbuotojų gerovės aspektų.                                              |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Empirinių tyrimų analizė atskleidė, kad IŽIV sritis tirama įvairiapusiškai, nurodoma, kad šis fenomenas heterogeniškas. Fenomenui paaiškinti tyrėjai taiko skirtingus matavimo įrankius ir tyrimo metodus.

Mokslinėje literatūroje identifikuojamas platus spektras galimų praktikų, kurias, atsižvelgiant į jų apibrėžtį ir prasmę, galima priskirti prie IŽIV. Naujausiuose tyrimuose dominuoja IŽIV praktikos, sugrupuotos į ŽIV sistemas. Visų trijų ŽIV sistemų (DNDS, AĮtS ir AĮpS) matavimo įrankiai panašūs, teiginiai konstruktuose persidengia, jie sudaryti remiantis DNDS matavimo skale, kuri grindžiama AMO teorija. Tyrimuose pasigendama bendro sutarimo, kurios IŽIV praktikos turėtų būti priskirtos konkrečiai sistemai, taip pat trūksta IŽIV matavimo įrankių, siekiant nustatyti IŽIV praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.

Dabartinis nagrinėjamos temos ištirtumo lygis rodo, kad IŽIV atlieka strateginio procesų valdymo vaidmenį organizacijose ir labiau tiriamas organizaciniu strateginiu lygmeniu, o išvados pateikiamos reflektuojant aukščiausios strateginės grandies darbuotojų požiūrį. Minėtinas mažas ištirtumas įtraukus mediacinį ir moderacinį poveikį. Šie tyrimai IŽIV srityje atliekami santykinai neseniai. Pastebimas augantis poreikis tirti ne tik tiesioginį kintamųjų ryšį, bet ir netiesioginį. Taip gali būti atskleidžiama daugiau rezultatų sąlygojančių veiksnių, kurie šiuo metu itin aktualūs. Minėta tendencija suponuoja poreikį atlikti tyrimus, kurie būtų orientuoti į darbuotojus, siekiant nustatyti jų požiūrį į diegiamas naujoves ir ištirti šių naujovių galimą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir gerovei.

Tyrimuose pasigendama EŽIV elementų įtraukties, darbuotojų požiūrio ir jiems daromo poveikio nustatymo. Teorinė IŽIV analizė pagrindžia, kad EŽIV yra neatsiejama IŽIV dalis, nes technologijos šiuolaikinėse organizacijose apima visus organizacinius procesus. Galima teigti, kad nėra skiriama pakankamai dėmesio EŽIV elementų svarbai IŽIV kontekste, ypač trūksta empirinių tyrimų pagrįstumo. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, galima teigti, kad EŽIV poveikis šiandien tiriamas labiau teoriškai, o ne empiriškai. Tai suponuoja poreikį įtraukti EŽIV elementus į tolesnius tyrimus ir taip padidinti šių tyrimų vertę ir gylį.

Siekiant išskirti IŽIV ir jo poveikio darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei tyrimų trūkumus, atliktas IŽIV empirinių tyrimų ir jų trūkumų vertinimas.

### 2.3. Empirinių tyrimų trūkumai

Siekiant nustatyti ir įvertinti IŽIV poveikio organizaciniam įsipareigojimui, darbo įsitraukimui ir darbuotojų gerovei ištirtumo trūkumus, 13 lentelėje

apžvelgiama atliktų empirinių tyrimų specifika ir nagrinėti veiksniai. Disertacijos tyrimo logiką atitinkantys tyrimai atrinkti taikant tiriamosios tematikos reikšminius žodžius ir jų derinius. Šiame vertinimo etape orientuojamasi į IŽIV tyrimus. Norint pagrįsti tolesnio empirinio tyrimo aktualumą ir poreikį, siekiama nustatyti, kokios sąsajos tarp kintamųjų tirtos.

**13 lentelė. IŽIV empirinių tyrimų vertinimas ir trūkumų nustatymas**

| <b>Tyrimo pavadinimas, autorius, metai</b>                                                                                                          | <b>Atliktų tyrimų specifika, nagrinėti veiksniai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Tyrimo trūkumų pašalinimo planas</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment</i> (Edralin, 2008) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirtos sąsajos tarp IŽIV ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei įsitraukimo į darbą.</li> <li>• Teigiama, kad IŽIV kartu su OĮ ir ĮD lemia vartotojų pasitenkinimą, didesnę produktyvumą, mažina pravaikštas, patyčias darbe, didina organizacinę pilietinę elgseną.</li> <li>• Nėra įtraukta darbuotojų gerovė, galimi moderaciniai ir mediaciniai veiksniai.</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatyti darbuotojų požiūrį į IŽIV.</li> <li>• Įtraukiant mediacinį tarpinį kintamąjį, nustatyti IŽIV tiesioginį ir netiesioginį poveikį OĮ ir ĮD.</li> <li>• Įtraukti moderacinį poveikį, siekiant nustatyti, kaip kinta ryšys tarp kintamųjų.</li> </ul> |
| <i>Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes</i> (Koster & Benda, 2020)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirtos sąsajos tarp IŽIV ir bendradarbiavimo su išorinėmis organizacijomis, organizacinėmis mokymosi praktikomis ir organizacinėmis inovacijomis.</li> <li>• IŽIV skalę sudaro tik keturi teiginiai.</li> <li>• Tyrimas atliktas organizaciniame lygmenyje, apklausiant vadovus.</li> <li>• Tyrimo autoriai siūlo įtraukti daugiau IŽIV praktikų.</li> <li>• Nėra tiriamas galimas moderacinis ar mediacinis efektas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvesti lietuvišką kontekstą.</li> <li>• Įtraukti EŽIV elementus, praplečiant IŽIV tiriamąją sritį.</li> </ul>                                                                                                                                               |

| Tyrimo pavadinimas, autorius, metai                                                                                                          | Atliktų tyrimų specifika, nagrinėti veiksniai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tyrimo trūkumų pašalinimo planas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation</i><br>(Agarwala, 2003)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirtos sąsajos tarp IŽIV ir organizacinio įsipareigojimo.</li> <li>• Teigiama, kad IŽIV yra viena svarbiausių sąlygų, siekiant organizacinių rezultatų.</li> <li>• Daroma prielaida, kad darbuotojų išsilavinimas gali stiprinti ryšį tarp IŽIV ir OĮ, tačiau tai nėra pagrįsta empiriškai.</li> <li>• Tyrimas rodo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai labiau įsipareigoję organizacijai.</li> <li>• Tyrimas atliktas organizaciniame lygmenyje, apklausiant vadovus.</li> <li>• Nėra tiriamas galimas moderacinis ar mediacinis efektas.</li> </ul> |                                  |
| <i>Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company</i><br>(Bondarouk et al., 2009) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atvejo analizė, atliekami interviu su vadovais, dokumentų analizė.</li> <li>• Atliekama kokybinė analizė, trūksta empirinio pagrįstumo.</li> <li>• Identifikuotos sąsajos tarp IŽIV ir strateginės motyvacijos, suvokto ŽIV prasingumo, ŽIV praktinio inovatyvumo, atsakomybių prisiėmimo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |
| <i>Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being</i><br>(Canibano, 2013)                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IŽIV sąsajos su individualiais darbuotojų rezultatais, jų fizine, psichologine ir socialine gerove bei sveikata.</li> <li>• Darbuotojų gerovė tiriama kaip mediatorius tarp IŽIV ir rezultatų.</li> <li>• Tirtos IŽIV dimensijos: nuotolinis darbas, komunikacija, dalyvavimas.</li> <li>• Taikomas kokybinis tyrimo metodas.</li> <li>• Tyrimo autoriai siūlo kritiškai vertinti IŽIV praktikų daromą</li> </ul>                                                                                                                                                 |                                  |

| Tyrimo pavadinimas, autorius, metai                                                                   | Atliktų tyrimų specifika, nagrinėti veiksniai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tyrimo trūkumų pašalinimo planas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                       | <p>poveikį darbuotojų gerovei, neatmetant galimų neigiamų pasekmių.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pabrėžiama, kad gerovė yra neatrastas mediatorius IŽIV kontekste.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| <i>Innovative Human Resource Practices in U.S. Hospitals: An Empirical Study</i><br>(Platonova, 2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IŽIV sąsajos su įsitraukimu į strateginį planavimą.</li> <li>• Tiriamos šios IŽIV dimensijos: atranka, organizacinė kultūra, individualaus ir grupinio lygio atlygio sistemos.</li> <li>• Atliktas kiekybinis organizacinio lygmens tyrimas, apklausti vadovai.</li> <li>• Nurodoma, kad, nors ir įrodomas teigiamas IŽIV dimensijų poveikis, šių dimensijų naudojimas ribotas.</li> </ul> |                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dauguma IŽIV empirinių tyrimų (žr. ir 2.1 poskyrį) orientuoti į organizacinį lygmenį, akcentuojant jų strateginį vaidmenį organizacijose. Natūralu, kad idėjos ir sprendimai diegti naujoves, visų pirma, generuojami organizacijų strateginiame lygmenyje, o tik vėliau vertinama, kaip į diegiamus procesus reaguoja darbuotojai. Sudėtinga diegiamų naujovių poveikį vertinti visiškai objektyviai, nes jaučiamas darbuotojų požiūrių ir vertinimų stygius. Nepaisant didelių organizacijų investicijų į IŽIV ir EŽIV, darbuotojams vis tiek būdinga aktyvi rotacija ir nepasitenkinimas darbu, atliekama vis daugiau tyrimų, pagrindžiančių darbuotojų perdegimą ir išsekimą. Minėti rezultatai suponuoja nuomonę, kad nėra pakankamai atsižvelgiama į darbuotojų vertinimą. Tolesniu empiriniu tyrimu ši trūkumą siekiama pašalinti.

Atliekant mokslinės literatūros paiešką, nebuvo rasta tyrimų, kuriais būtų siekiama nustatyti IŽIV poveikį ID, kaip mediatorių į DG įtraukiant OĮ. Atskiruose tyrimuose taikytinos skirtingos matavimo skalės ir metodai, į IŽIV praktikų matavimų įrankius įtraukiami skirtingi teiginiai, EŽIV poveikio darbuotojams vertinimas pateiktas tik keliuose tyrimuose, o rezultatai pernelyg apibendrinti.

Apibendrinant disertacijos temos iširtumą, galima teigti, kad, atliekant bibliografinę analizę, papildytas IŽIV veiksmų sąrašas, kuris leidžia pagilinti

ir labiau pagrįsti teorinę IŽIV analizę. Tyrėjai nustato aktualiausias IŽIV tyrimų sritis, orientuodamiesi į IŽIV poveikį rezultatams, technologijų integracijai ir poveikiui, darbuotojų kaitos valdymui, inovacijoms, strategijoms. Nustatytas mokslinio produktyvumo lygis atkleidžia, kaip sparčiai auga analizuojama sritis, papildydama IŽIV tyrimų lauką naujais kintamaisiais. Tai neleidžia abejoti, kad disertacijos tyrimas yra reikšmingas ir atliekamas laiku.

Empirinių tyrimų apžvalga leido išsamiau įvertinti atliekamų mokslinių tyrimų specifiką ir technines charakteristikas: nustatyti tyrimų tikslai, dažniausiai naudojami tyrimų metodai, imtys, pagrindiniai rezultatai ir mokslininkų identifikuojamas tyrimų ribotumas bei iššūkiai. Vis dėlto pastebima, kad IŽIV tyrimai gana fragmentuoti, trūksta tyrimų, kuriais būtų siekiama nustatyti IŽIV poveikį darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei. Tyrimuose taip pat pasigendama moderacinių veiksnių, galinčių sąlygoti skirtingus rezultatus. Šiandien nemažai kalbama apie technologijų integraciją į IŽIV sritį ir jų poveikį, tačiau trūksta empirinio pagrįstumo ir darbuotojų vertinimo, kokį poveikį jų įsitraukimui į darbą, gerovei ir organizaciniam įsipareigojimui daro technologijos.

Įvertinus atliktus empirinius tyrimus, galima teigti, kad dauguma tyrimų IŽIV srityje orientuoti į organizacinį lygmenį. Apklausiami organizacijų vadovai, nėra skiriama pakankamai dėmesio darbuotojų požiūriui į diegiamas naujoves nustatyti. Ši išvada lėmė disertacijoje pristatomo empirinio tyrimo pasirinkimą, kuriuo siekiama pašalinti mokslinėje literatūroje nustatytus trūkumus. Minėta išvada pagrindžia ir planuojamo tyrimo poreikį.

### 3. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje pateikiamas tyrimo tikslas ir konceptualusis tyrimo modelis, kuriuo remiantis sudarytos ir pagrįstos tyrimo hipotezės. Taip pat aptariama tyrimo filosofija, etika, metodika, pristatytas tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas ir jo struktūra, pagrįsti tyrimo konstruktai, nurodyti tyrimo etapai ir duomenų analizės metodai, aptarta tyrimo imties strategija.

#### 3.1. Tyrimo tikslas, konceptualus modelis ir disertacijoje keliamos hipotezės

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, paaiškėjo, kad įvairių IŽIV praktikų poveikis organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir darbuotojų gerovei šiandien plačiai tiriamas ir sulaukia vis daugiau susidomėjimo. Vis dėlto šis fenomenas iki šiol tirtas gana fragmentuotai, apimant tik dalį veiksnių; naudojami skirtingi konstruktai, kai kurie teiginiai juose susipynę; kyla neaiškumų skirtingai interpretuojant tuos pačius reiškinius, esant sąvokų vartojimo painiavai. Tai lemia aptariamų tyrimų trūkumus. Tiriamosios srities bendrasis mokslinis produktyvumas ir nusistovėjusios nuomonės apie tiriamus reiškinius stygius rodo, kad temos ištirtumas aktualus, laiku įgyvendinamas, kelia tiek mokslininkų, tiek ir praktikų susidomėjimą ir diskusijas.

Trūkumus lemia ir tai, kad tiriami konstruktai ilgainiui pasipildo vis naujais elementais, atsiranda naujų kontekstų, kurie nėra pakankamai ištirti, tačiau labai aktualūs. Demografinė dinamika ir nenumatytos išorinės jėgos (pavyzdžiui, COVID-19 pandemija) formuoja nuolatinį net ir tų pačių reiškinių tyrimų poreikį, siekiant nustatyti jų pokyčius, priklausomus nuo aplinkybių. Visų pirma, tiriamos IŽIV praktikos stokoja aiškos apibrėžties ir konkrečių praktikų priskyrimo prie konstrukto. Antra, tyrimuose apimamas ribotas skaičius kontrolinių kintamųjų, skiriama gana daug dėmesio netiesioginiam ryšiui tarp kintamųjų nustatyti, pasitelkiant mediacinę poveikį. Trečia, tyrimuose orientuojamasi į darbuotojų darbo rezultatyvumą, analizuojant jį darbuotojų elgsenos pasekmės kontekste, siejant tai su organizacijos veiklos efektyvumu. Stokojama dėmesio humanistinėms

darbuotojų elgsenos pasekmėms, tokioms kaip darbuotojų gerovės dimensija ir emocinio bei tęstinio įsipareigojimo organizacijai dimensijos.

Didelis trūkumas nustatytas matuojant technologinį poveikį. Matavimo skalė vis dar kuriama, o didžioji dauguma tyrimų apsiriboja teoriniu ištirtumu ir prielaidomis, jie orientuoti į kokybinius tyrimus. Galima teigti, kad trūksta empirinio lygmens pagrindimo. Stokojama aiškaus atskirų ŽIV praktikų vienoje imtyje poveikio darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei nustatymo.

Tyrėjai konstatuoja, kad IŽIV pokyčius sąlygoja demografinė dinamika (Bennett, 2010; Kakkar & Kaushik, 2019) ir išoriniai pokyčiai, todėl jaučiamas atotrūkis tarp praktinio IŽIV priemonių taikymo ir mokslinio jų pagrįstumo (Moats, 2017; Packard, 2017; Wang, 2017; Augier & Barrett, 2022). Galima manyti, kad atliekami tyrimai gali šį atotrūkį sumažinti. Taip pat nustatytas tikslinės mokslinės literatūros prieigos stygius (Buckley et al., 2015). Taigi siekiama didinti empiriškai pagrįstos literatūros apimtį ir prieigą, kad ateityje IŽIV praktikų naudojimas būtų kuo labiau pagrįstas (Reio et al., 2015).

Nustatytų trūkumų apibendrinimas lėmė empirinio tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimą, taip pat pagrindė disertacijos tyrimo poreikį.

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių poveikį organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir darbuotojų gerovei.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti inovatyvaus žmogiškųjų išteklių ir jų elektroninių priemonių dimensijų („Darbuotojų santykiai“, „Mokymai ir plėtra“, „Darbo rezultatų valdymas“, „Kompensacija“, „Samdymas ir atranka“, „ŽIV naudojimas“ ir „ŽIV stiprumas“) bendrąjį poveikį įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.

2. Įvertinti darbuotojų darbo gerovės poveikį kaip mediatoriaus tarp EŽIV ir šių išteklių elektroninių priemonių naudojimo, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo.

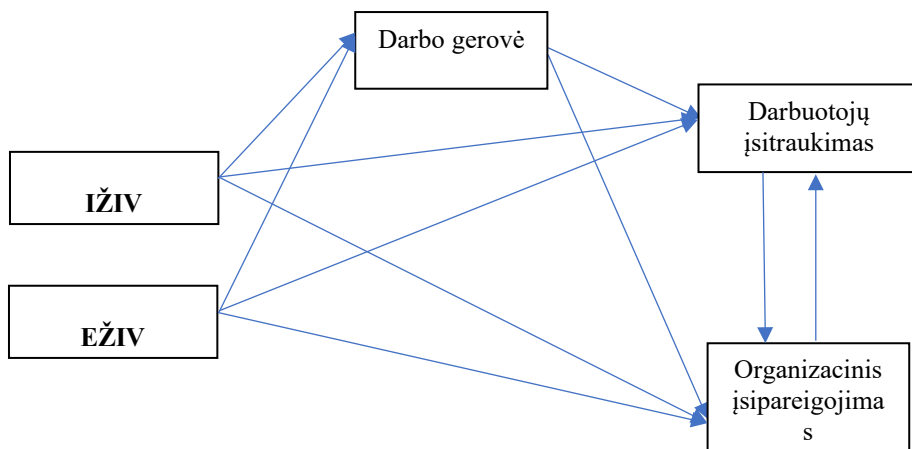
3. Nustatyti darbuotojų įsitraukimo poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

4. Nustatyti organizacinio įsipareigojimo poveikį darbuotojų įsitraukimui.

5. Įvertinti darbo gerovės poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą.

**Disertacijos konceptualusis modelis** (16 pav.) perteikia ryšius tarp nepriklausomų latentinių kintamųjų (IŽIV, EŽIV) ir priklausomų kintamųjų –

organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų įsitraukimo, medijuojant darbuotojų gerovei.



Šaltinis: sudaryta autorės.

## 16 pav. Konceptualusis modelis

**Disertacijoje keliamos hipotezės ir jų pagrindimas.** Disertacijoje keliamos hipotezės paremtos atliktos teorinės ir empirinės mokslinės analizės rezultatais. Analizė parodė, kad daugiausia dėmesio tyrimuose telkiama teigiamam IŽIV praktikų poveikiui įvairiems aspektams, ypač lemiantiems siektiną organizacinį rezultatą, nustatyti. Esama tyrimų, kuriuose konstatuojama, kad IŽIV praktikos ar jų intensyvumas gali neigiamai veikti organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų įsitraukimą, sąlygodamos darbuotojų išsekimą, emocinį nuovargį ir intencijas palikti organizaciją. Atlikta analizė taip pat pagrindė, kad organizacijoje diegiamos naujos darbuotojams gali kelti stresą. Elektroniniai įrankiai šiuolaikinėje organizacijoje diegiami neišvengiamai optimizuojant procesus, todėl į tyrimus įtraukiama EŽIV dimensija, siekiant nustatyti, kokią poveikį elektroninių įrankių (EŽIV) naudojimas gali daryti darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat svarbu pabrėžti darbuotojų gerovės kontekstą. Ši dimensija įtraukiama į įvairius tyrimus, pagrindžiant darbuotojų gerovės įtakos svarbą įvairiuose organizaciniuose kontekstuose. Nustatyta nemažai sąsajų tarp analizuojamų dimensijų. Teigiama, kad įsitraukimas į darbą gali daryti poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir atvirkščiai, taip pat nemažai dėmesio skiriama ir minėtų dimensijų poveikiui darbo gerovei.

Disertacijoje pristatomame tyrime darbuotojų gerovė tiriama kaip sąlyga (mediatorius), užtikrinanti darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą. Plečiantis tyrimų laukui, įtraukiama vis daugiau papildomų sąlygų ir skirtingų kontekstų, lemiančių išsamius tyrimų rezultatus.

Siekiant empiriškai pagrįsti minėtus teiginius, disertacijoje keliamos hipotezės skirstytinos į blokus:

- Pirmasis blokas (H1, H2, H3, H4, H5, H6) – bendrajam poveikiui tarp kintamųjų nustatyti.
- Antrasis blokas (H7, H8, H9, H10) – mediaciniam poveikiui tarp kintamųjų nustatyti.
- Trečiasis blokas (H11, H12, H13, H14) – poveikiui tarp organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbo gerovės nustatyti.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad IŽIV praktikos daro teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kuris lemia geresnius darbo rezultatus. Tyrėjai išskiria šiuos veiksnius, sąlygojančius organizacinį įsipareigojimą: pozityvi darbo aplinka ir pozityvių emocijų sukūrimas, asmeninio gyvenimo pusiausvyra, lanksčios darbo sąlygos, autonomija, darbuotojus motyvuojančios praktikos, darbuotojų palaikymas ir kt. (Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Cooke, 2019; Li & Lin, 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022). Taip pat minėtina galimybė dirbti iš namų, lankstumas, vadovų patikimumas, pasitenkinimas darbu, diegiamų IŽIV praktikų efektyvumas, polinkis ir motyvai pasilikti organizacijoje arba ją palikti (tėstinis organizacinis įsipareigojimas), organizacinių tikslų komunikacija, IŽIV praktikos, orientuotos į darbuotojų sąryšio (emocinis organizacinis įsipareigojimas) su organizacija gerinimą (Agarwal, 2010; Boon, 2014; Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Page et al., 2018; Uraon, 2018; Yan et al., 2019; Farkas et al., 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021). Mokslininkų teigimu, IŽIV praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui ir tiek emociniam, tiek ir tėstiniam organizaciniam įsipareigojimui neabejotinas, tačiau stokojama tyrimų, kuriuose būtų matuojamas darbuotojų požiūris į IŽIV. Minėtina, kad dauguma tyrimų apima siauresnes IŽIV sritis, pavyzdžiui, ŽIV sistemas, kurios atliepia strateginio lygmens darbuotojų požiūrį į tai, kokios inovacijos taikomos jų organizacijoje, ignoruojant darbuotojų požiūrį. Pastebėta, kad organizacijos vienu metu taiko keletą sistemų, orientuotų į skirtingus rezultatus. Sistemose esančių praktikų sudėtis taip pat gali būti skirtinga (Esch et al., 2018; Page et al., 2018), todėl galimi nevienodi rezultatai, kurie dažnu atveju pateikiami kaip universalūs, nors, disertacijos autorės nuomone, tai netikslinga.

Mokslininkų teigimu, akcentuotina IŽIV praktikų empirinio pagrįstumo stoka (Reio et al., 2015). Skatinama atsižvelgti į organizacijos kontekstą, tiksliau – pateikti į tyrimą įtrauktas IŽIV praktikas, kad išvados neklaidintų. Šiuo atveju naudojamas vienas IŽIV konstruktas, apimantis penkias pagrindines sritis, susisteminant IŽIV praktikas į visumą. Tyrimų stygius pastebimas ir identifikuojant EŽIV poveikį darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui. Mokslininkai konstatuoja, kad technologijos yra neišvengiama šiuolaikinės organizacijos dalis, optimizuojanti darbo procesus, tačiau nėra svaraus empirinio pagrindimo, nustatančio darbuotojų požiūrį į EŽIV priemones. Siekiant pašalinti identifikuotus trūkumus, suformuluotos tyrimo hipotezės (17 ir 18 pav.), leidžiančios išmatuoti darbuotojų požiūrį į IŽIV praktikas, apimančias tokias pagrindines sritis kaip „Darbuotojų santykiai“, „Mokymai ir plėtra“, „Darbo rezultatų valdymas“, „Kompensacija“, „Samdymas ir atranka“.

***H1: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.***

H1a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

H1b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

H1c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

H1d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį organizaciniam emociniam įsipareigojimui.

H1e: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

***H2: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.***

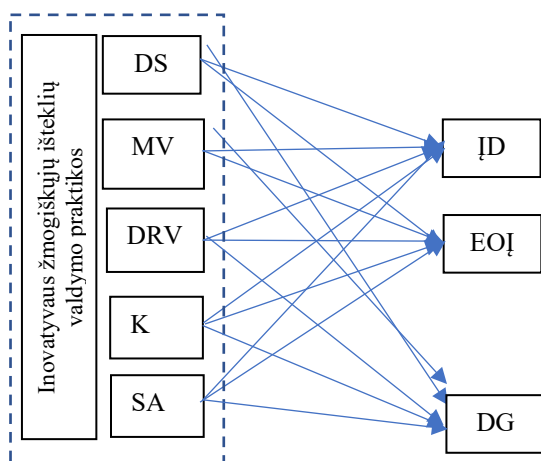
H2a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

H2e: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**17 pav.** Tiesioginio IŽIV dimensijų poveikio darbuotojų įsitraukimui, organizacinio įsipareigojimo dimensijoms ir darbo gerovei modelis

***H3: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.***

H3a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

H3b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

***H4: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.***

H4a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

H4b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

***H5: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį darbo gerovei.***

H5a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

H5b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

H5c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

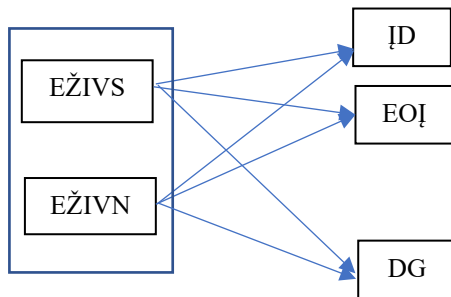
H5d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

H5e: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

**H6: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį darbo gerovei.**

H6a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.

H6b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**18 pav.** Tiesioginio EŽIV praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui ir organizacinio įsipareigojimo dimensijoms modelis

**Tarpinio kintamojo „Darbo gerovė“ įvedimas.** Mokslininkų įvardijamos darbuotojų gerovę skatinančios praktikos pasireiškia per lanksčias darbo galimybes, pozityvaus klimato kūrimą, palaikančią (angl. *supportive*) darbo aplinką, streso darbe mažinimo technikas, praktikas, atliepančias asmeninius darbuotojų poreikius (Lv, 2018; Page et al., 2018; Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Avgoustaki & Bessa, 2019; Farkas et al., 2020; Li & Lin, 2020; Wattoo et al., 2020; Revuelto-Taboada et al., 2021). Mokslininkų teigimu, darbuotojų gerovė turi būti iškelta į svarbiausią poziciją (Litchfield et al., 2016), nes būtent darbo aplinka suteikia asmeniui savirealizacijos, socialinių tinklų užmezgimo galimybių, užtikrina materialinę gerovę (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Castano et al., 2020), o tai yra darbuotojų bendrosios gerovės determinantės. Pastebėtas ryšys ir tarp darbuotojų gerovės bei technologijų naudojimo darbe. Tokie aspektai kaip adaptacija prie naujų technologijų ir įrankių, jų kokybė, nesklaidumai, su kuriais susiduriama, komunikacija, nuolatinis ryšio palaikymas gali daryti poveikį darbuotojų gerovei (Bordi et al., 2018; Blahopoulou et al., 2022; Potter et al., 2022). Darbuotojų gerovė tiriama vis aktyviau, tačiau pasigendama šios dimensijos įtraukimo į platesnį kontekstą. Nėra rasta tyrimų, kurie empiriškai pagrįstų darbuotojų gerovės poveikį kaip mediatoriaus tarp IŽIV, EŽIV, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo. Dėl šios priežasties atitinkamai formuluojamos šios tyrimo hipotezės (19 ir 20 pav.):

***H7: IŽIV dimensijos poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.***

H7a: IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

H7b: IŽIV dimensijos „Mokymai ir plėtra“ poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

H7c: IŽIV dimensijos „Darbo rezultatų valdymas“ poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

H7d: IŽIV dimensijos „Kompensacija“ poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

H7e: IŽIV dimensijos „Samdymas ir atranka“ poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

***H8: IŽIV dimensijų poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.***

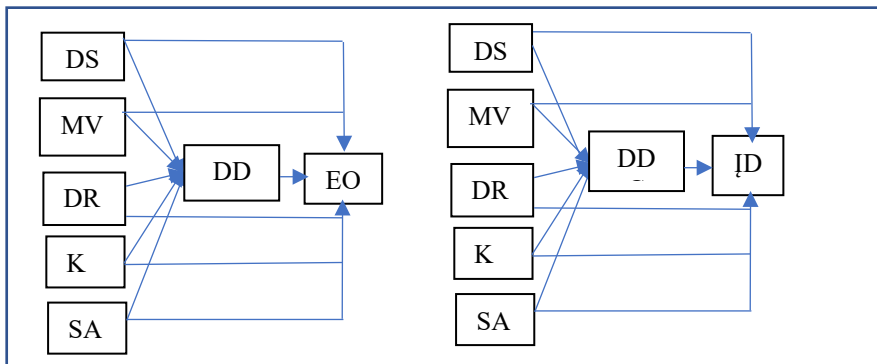
H8a: IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.

H8b: IŽIV dimensijos „Mokymai ir plėtra“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.

H8c: IŽIV dimensijos „Darbo rezultatų valdymas“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.

H8d: IŽIV dimensijos „Kompensacija“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.

H8e: IŽIV dimensijos „Samdymas ir atranka“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**19 pav.** Tiesioginio ir netiesioginio IŽIV praktikų poveikio išitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui modelis medijuojant darbuotojų darbo gerovei

***H9: EŽIV dimensijų poveikis emociniam organizaciniam išipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.***

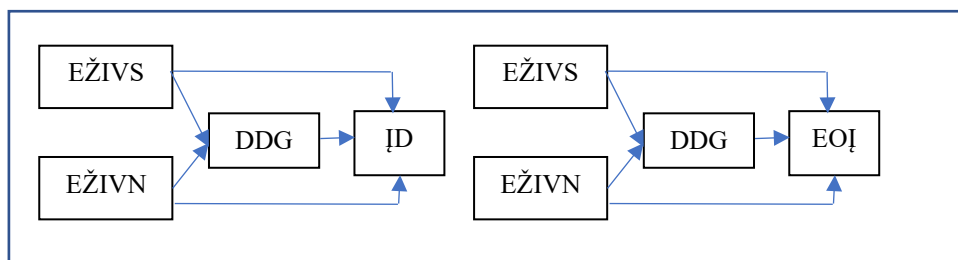
H9a: EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis emociniam organizaciniam išipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

H9b: EŽIV dimensijos „Naudojimas“ poveikis emociniam organizaciniam išipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.

***H10: EŽIV dimensijų poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.***

H10a: EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.

H10b: EŽIV dimensijos „Naudojimas“ poveikis išitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**20 pav.** Tiesioginio ir netiesioginio EŽIV praktikų (stiprumas, naudojimas) poveikio išitraukimui į darbą ir organizacinio išipareigojimui modelis medijuojant darbuotojų darbo gerovei

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėta sąsajų tarp išitraukimo į darbą, organizacinio išipareigojimo ir darbo gerovės. Teigiama, kad išitraukimas į darbą sutapatina darbuotojų tikslus su organizacijos vizija, o išitraukęs į veiklą darbuotojas pasižymi vidine pusiausvyra ir emociniu sąryšiu su organizacija. Kaip teigia Buila ir kt. (2019), išitraukęs į organizacijos veiklą darbuotojas skiria savo vidinius resursus darbams atlikti, pasižymi entuziazmu, linkęs kokybiškiau atlikti darbą. Darbuotojų išitraukimas taip pat lemia didesnę susikaupimą užduotimis įgyvendinti ir stiprina pilietinę organizacinę elgseną. Schaufeli ir kt. (2017), taip pat Cooke ir kt. (2019) teigimu, išitraukimas į darbą yra atvirkštinė perdegimo dėl darbo būseną,

lemianti darbuotojų gerovę. Pabrėžiama atliekamo darbo prasmingumo nauda darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, gerovės pojūčiui (Munn, 2013).

Emocinis organizacinis įsipareigojimas – emocinis darbuotojo atsidavimas organizacijai, identifikacijos ir įsitraukimo jausmas (Allen & Meyer, 1990). Kaip teigia Dunhamas ir kt. (1994), šis įsipareigojimas siejamas su suvokiamu darbo užduočių savarankiškumu, reikšmingumu ir darbo autonomijos, reikalingų įgūdžių įvairovės bei vadovų palaikymu. Kiti tyrėjai organizacinį įsipareigojimą sieja su darbuotojų gerovės aspektais. Teigiama, kad organizacinis įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą gali lemti pasitenkinimą darbu (Sekhar et al., 2018). Kaip teigia Qingas ir kt. (2020), psichologinis įgalinimas ir kiti psichologiniai veiksniai, nusakantys darbuotojų poreikius, nurodo sąveiką su emociniu organizaciniu įsipareigojimu, nes tai patiriama emocinė būsena. Manoma, kad sąsaja su minėtu įsipareigojimu daug stipresnė, palyginti su kitomis įsipareigojimo dimensijomis (Jain et al., 2009; Mercurio, 2015). Kaip teigia Morinas ir kt. (2015), taip pat Kimas ir kt. (2016), darbuotojai, kurių organizacinio įsipareigojimo lygis aukštesnis, gerovę patiria taip pat aukštesniu lygiu, jiems būdingas noras pasilikti organizacijoje ir siekti rezultatyvumo.

Siekiant empiriškai pagrįsti šias prielaidas, keliamos tokios hipotezės:

**H11: Įsitraukimas į darbą daro poveikį organizaciniam įsipareigojimui.**

**H12: Emocinis organizacinis įsipareigojimas daro poveikį įsitraukimui į darbą.**

**H13: Darbo gerovė daro poveikį įsitraukimui į darbą.**

**H14: Darbo gerovė daro poveikį organizaciniam įsipareigojimui.**

Siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio analizė ir apibendrinimai pateikti 4 dalyje.

### 3.2. Tyrimo filosofija, etika, metodika ir instrumentas

Šiame skyriuje aptariami aspektai, formuojantys mokslinio tyrimo pagrindą: tyrimo filosofiją, etiką, metodiką ir naudojamą tyrimo instrumentą. Tyrimo filosofija atskleidžia tyrimo požiūrį ir būdą, kaip nagrinėjama problema. Tai lemia metodikos ir instrumento pasirinkimą. Tyrimo etika apibrėžia sąžiningumo, objektyvumo ir dalyvavimo tyrimo procese principus.

- **Tyrimo filosofija.** Tyrimo filosofija nusako įsitikinimą, kaip turi būti surinkti ir apdoroti tyrimo duomenys tiriamam fenomenui atskleisti. Epistemologija (angl. *epistemology*), reprezentuojanti logiką ir žiniomis

grįstus įsitikinimus, yra priešinga doksologijai (angl. *doxology*), reprezentuojančiai tikėjimo tiesa principus. Abi šios mokslo šakos turi skirtingas tyrimų prieigas, nes mokslo tikslas – perkelti tikėjimą (doksologija) į žinojimą (epistemologija) (Mkansi & Acheampong, 2012).

Filosofinė paradigma – tai skirtingų mokslinių idėjų, prielaidų ir įsitikinimų planas, struktūra ar sistema, apimanti pagrindines filosofines prieigas, naudojamas verslo srities tyrimuose: *pozityvistinę, interpretacinę ir pragmatizmo* (Antwi & Hamza, 2015). Disertacijos tyrimas remiasi pozityvizmo filosofija, kuriai būdingas objektyvumas. Vertinant iš ontologinės perspektyvos, pozityvizmas teigia, kad realybė yra objektyvi ir pamatuojama pasitelkus tam tikrus įrankius, nepriklausomus nuo tyrėjo. Kitaip tariant, žinios yra objektyvios ir vertinamos kiekybiškai. Ši filosofinė prieiga taikytina disertacijoje dėl tyrimo metodų, kuriais siekiama didinti tiriamų parametrų tikslumą, grindžiant šiuos parametrus empiriniais ir faktiniais duomenimis (kiekybiniais tyrimais), nepriklausomais nuo socialinio konstrukto (Antwi & Hamza, 2015).

Interpretacinė paradigma teigia, kad realybė susideda iš subjektyvių patirčių, priklausomų nuo socialinio aplinkos konstrukto. Teigiama, kad žinios ir reikšmės paremtos fenomeno interpretacija ir nėra tokių žinių, kurios nepriklausytų nuo žmogaus argumento ar mąstymo (Forbes, 2015). Interpretacinė paradigma aktuali kokybiniais tyrimams, kai siekiama suvokti fenomeno gylį.

Mokslininkai pritaria, kad nėra vieno geriausio metodo, o kriterijus, į kurį atsižvelgiant turėtų būti pasirenkamas metodas, yra *tikslo atitikimas* (Antwi & Hamza, 2015, pagal Tuli, 2010). Tiek kokybiniai, tiek ir kiekybiniai tyrimo metodai laikomi patikimais. Kaip teigia Slevitch (2011), jei abi paradigmos yra skirtingos, tai nereiškia, kad jos negali būti naudojamos viename tyrime. Mišraus metodo taikymas praplečia tiriamo fenomeno lauką.

Pragmatizmo paradigma sujungia kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus į vieną mišraus metodo prieigą. Teigiama, kad tai, kas veikia, turi būti priimta kaip svari prieiga, padedanti spręsti tyrimo klausimus. Pragmatizmo paradigma, paremta trianguliacija, plačiai naudojama verslo ir vadybos tyrimuose (Cassell et al., 2018).

**Tyrimo etika.** Etikos standartų ir principų laikymasis atliekant tyrimus yra neišvengiamas, ypač kai tyrimo dalyviai yra asmenys, pateikiantys savo asmeninę nuomonę ir duomenis. Etikos principų laikymasis užtikrina ilgalaikį pasitikėjimą tyrėjais, tai leidžia tyrimo dalyviams atvirai išsakyti savo nuomonę ir dalytis asmenine informacija, taip užtikrinant atliekamų tyrimų kokybę (Israel & Hay, 2011).

Tiek bandomojo, tiek ir pagrindinio tyrimo metu buvo vadovaujamasi tyrimo etikos principais ir standartais, nepažeidžiant respondentų konfidencialumo, nedarant įtakos jų išsakomai nuomonei ir pateikiamai informacijai. Išlaikytas tyrėjo sąžiningumas ir objektyvumas, pagarba kitiems. Respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai, o surinkti duomenys naudoti statistinio apdorojimo tikslais, pateikiant apibendrintus, nuasmenintus tyrimų rezultatus.

Tyrimui reikalingi duomenys surinkti laikantis tyrimo etikos principų. Respondentų asmeniniai duomenys ir informacija apie respondentus laikyta griežtai konfidencialia. Rinkos tyrimų apklausos analizuotos anonimiškai. Duomenų surinkimo užsakovams pateikti tik konsoliduoti tyrimų rezultatai be asmeninių duomenų. Duomenys rinkti, tvarkyti ir naudoti laikantis griežtų Lietuvos Respublikos asmens duomenų apsaugos teisės aktų.

Minėtina, kad „Norstatpanel“ tvarko ir naudoja tik tuos teisiškai priimtinus ir respondentų nurodytus duomenis, kurie renkami tokios apimties, kiek jos reikia tyrimui atlikti. Atskirų tyrimų duomenys analizuojami anonimiškai. Dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime yra savanoriškas, jį bet kuriuo metu galima atšaukti. Taip pat laikomasi bendrųjų duomenų privatumo nuostatų ir Europos viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų asociacijos ESOMAR (angl. *European Society for Opinion and Marketing Research*) teisinių gairių.

Per „Norstatpanel“ surinkti „Norstat“ duomenys naudojami siekiant nustatyti respondentų įpročius, požiūrius ir preferencijas komerciniais ir tyrimų tikslais. Dalyvių niekada nebus prašoma pirkti kokių nors produktų ar paslaugų, taip pat užtikrinama, kad jie negautų trečiųjų šalių reklamų. Per „Norstatpanel“ surinkta asmeninė informacija neatskleidžiama trečiosioms šalims, nesant sutikimo.

Informaciją apie amžių, lytį ir pašto kodą, taip pat respondentų atsakymai į klausimus naudojami sprendžiant, į kokias apklausas respondentai gali būti pakviesti. Remiantis šia informacija nustatoma, ar respondentai priklauso tikslinei apklausos grupei. Taip siekiama sumažinti riziką, kad dalyviai bus pakviesti dalyvauti apklausoje, kurios negalės atlikti.

„Norstatpanel“ nariai suteikia „Norstat“ teisę perduoti klientams statistiškai sutvarkytus ir nuasmenintus duomenis, kuriuos pateikia savo profilyje, taip pat duomenis, kuriuos nurodo apklausoje. Vardas, pavardė, pašto adresas, el. pašto adresas ar kita asmeninė informacija, pagal kurią būtų galima nustatyti asmens tapatybę, nėra perduodama klientams ar kitiems asmenims, nesant išankstinio sutikimo.

- **Tyrimo metodas.** Kiekybinio tyrimo metodams būdingi šie principai: empirinis patikrinimas, matavimai, hipotezių testavimas, atsitiktinės atrankos, atrankų šališkumo eliminavimas, struktūrizuoti protokolai ir klausimynai. Pasitelkiamas dedukcinis požiūris ir teorinės medžiagos testavimas. Duomenų pobūdis kiekybinuose tyrimuose – kintamieji ir validuoti instrumentai. Duomenų analizė paremta priežastinių ryšių tarp kintamųjų nustatymu. Šie ryšiai atsispindi formalioje statistinėje ataskaitoje (pavyzdžiui, koreliacijos, vidurkių palyginimai, statistinio reikšmingumo nustatymas) (Antwi & Hamza, 2015).

Kiekybinis tyrimo dizainas – anketinė apklausa. Metodas skirtas duomenims surinkti, jiems analizuoti, interpretuoti ir rezultatams pateikti. Kiekybinis metodas tinka objektyviai vertinti realybei, o gauti rezultatai, paremti kiekybiniu metodu, yra patikimi (Williams, 2007). Kiekybiniai duomenys pasižymi aukšto lygio struktūriškumu, atitinkančiu griežtų taisyklių visumą ir standartizuotas procedūras (Stockemer, 2019). Metodikos pasirinkimą lėmė Bowling (2005) iškelta mintis, kad testuotojo idėjos iš pradžių turi būti įvertintos tiriamo fenomeno teoriniame lygmenyje, nes čia kyla hipotezių, kurias siekiama pagrįsti empiriškai.

Apklausa – vienas iš populiariausių kiekybinio tyrimo metodų. Ji skirta socialiniam fenomenui tirti, tiriamai populiacijai reprezentuoti. Apklausa siekiama įvertinti socialinius, ekonominius ir kultūrinius požiūrius (Stockemer, 2019). Išpopuliarėjusios internetinės apklausos – inovatyvus, greitas, patikimas ir pigus būdas reikiamiems duomenims surinkti (Keramitsoglou et al., 2018). Disertacijoje tyrimo duomenims rinkti pasitelkta standartizuota anketinė apklausa.

- **Instrumentas.** Pasirinktas tyrimo instrumentas – anketinė elektroninė apklausa (4 priedas). Šis būdas užtikrina duomenų objektyvumą, sumažinama galima įtaka respondentams. Anketą sudarė uždarieji ir atvirieji klausimai. Respondentai turėjo įvertinti teiginius 5 balų skale, pasirinkti tinkamiausią variantą arba įrašyti atsakymą. Siekiant tinkamai interpretuoti gautus duomenis, atsisakyta intervalinių skalių. Respondentų prašyta įrašyti konkretų skaičių, įvardijant savo amžių ir organizacijoje dirbtą laiką. Uždarieji klausimai lengviau apdorojami kiekybiškai, o respondentams nėra sunku pasirinkti atsakymo variantą (Kardelis, 2002).

Taigi disertacijoje pristatomo tyrimo instrumentą sudarė 9 klausimai, siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis ir palengvinti respondentams sąlygas užpildyti ne itin ilgą klausimyną. Kaip teigia tyrėjai, atsakymų kokybė priklauso nuo klausimyno ilgio ir sudėtingumo, todėl, jei klausimų daug, didelė tikimybė, kad respondentai pasirinks identiškus atsakymus (Herzog &

Bachman, 1981; Rolstad et al., 2011). Minėtą pasirinkimą lėmė ir tai, kad respondentams klausimuose reikėjo įvertinti gana daug teiginių (69 teiginiai), taip pat atsakyti į papildomus demografinius klausimus.

Klausimyną sudarė 6 blokai. Struktūra aptariama 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Tyrimo klausimyno struktūra

| Darbuotojų gerovės vertinimo klausimai  |                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gyvenimo gerovė                         | Respondentų prašoma įvertinti 5 balų skale tris gerovės dimensijas. Siekiama nustatyti respondentų požiūrį į savo gerovę.                                     |
| Darbo gerovė                            |                                                                                                                                                               |
| Psichologinė gerovė                     |                                                                                                                                                               |
| Įsitraukimo į darbą vertinimo klausimai |                                                                                                                                                               |
| Įsitraukimas į darbą                    | Respondentų prašoma įvertinti, kaip dažnai (5 balų skalė) jie jaučia atitinkamas situacijas darbe, susijusias su jų atliekamu darbu.                          |
| Įsipareigojimo organizacijai klausimai  |                                                                                                                                                               |
| Emocinis organizacinis įsipareigojimas  | Respondentų prašoma įvertinti organizaciją, kurioje dirba. Siekiama nustatyti emocinį respondentų sąryšį su organizacija ir polinkį šią organizaciją palikti. |
| Tėstinis organizacinis įsipareigojimas  |                                                                                                                                                               |
| IŽIV praktikų taikymo klausimai         |                                                                                                                                                               |
| Mokymai ir plėtra                       | Respondentų prašoma įvertinti organizacijoje taikomas IŽIV praktikas 4 dimensijose. Siekiama nustatyti požiūrį į praktikas ir poveikį.                        |
| Darbo rezultatų valdymas                |                                                                                                                                                               |
| Kompensacija                            |                                                                                                                                                               |
| Samdymas ir atranka                     |                                                                                                                                                               |
| EŽIV praktikų vertinimas                |                                                                                                                                                               |
| Stiprumas                               | Respondentų prašoma įvertinti organizacijoje taikomas EŽIV praktikas 2 dimensijose.                                                                           |
| Naudojimas                              |                                                                                                                                                               |
| Demografinės charakteristikos           |                                                                                                                                                               |
| Demografiniai klausimai                 | Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos dydis.                                                                                              |

Šaltinis: sudaryta autorės.

- **Tyrimo konstruktai.** Bandomojo ir pagrindinio tyrimo metu naudoti konstruktai, taikyti ankstesniuose moksliniuose tyrimuose (15 lentelė). Minėtina, kad visi disertacijoje naudojami konstruktai išversti iš anglų kalbos, pasitelkus dvigubo vertimo metodą. Operacionalizavimas pateiktas 3 priede.

**15 lentelė. Tyrimo konstruktai**

| Konstruktai                      | Teiginių<br>skaičius<br>skalėje | Autoriai, metai        | Patikimumas<br>(Cronbach<br>alpha) |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| IŽIV                             | 20                              | Edralin, 2008          | 0,948                              |
| EŽIV                             | 16                              | Bondarouk et al., 2017 | 0,823                              |
| Organizacinis<br>įsipareigojimas | 16                              | Allen & Meyer, 1990    | 0,742                              |
| Įsitraukimas į darbą             | 3                               | UWES-3, 2019           | 0,842                              |
| Darbuotojų gerovė                | 14                              | Zheng et al., 2015     | 0,904                              |

Šaltinis: sudaryta autorės.

**IŽIV.** IŽIV praktikoms organizacijoje vertinti naudota Edralin (2008) 20 teiginių skalė, susidedanti iš 5 dimensijų: „Darbuotojų santykiai“ („Vadovai naudoja visas galimas komunikacijos priemones, siekdami padėti darbuotojams suprasti organizacijos kryptį“); „Mokymai ir plėtra“ („Organizacija diegia individualias (kiekvienam darbuotojui atskiras) mentorystės programas“); „Darbo rezultatų valdymas“ („Organizacija džiaugiasi kartu pasiektais darbo rezultatais (pavyzdžiui, kas mėnesį pristatomi rezultatai, švenčiami pasiekimai)“); „Kompensacija“ („Organizacija siūlo lanksčių papildomų naudų, kurios pritaikytos prie darbuotojų poreikių įvairovės“); „Samdymas ir atranka“ („Organizacija samdo kandidatus, pasižyminčius tokiomis pačiomis vertybėmis ir įsitikinimais, kuriais vadovaujasi pati organizacija“). Respondentų prašyta įvertinti teiginius 5 balų Likerto skale, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

**EŽIV.** EŽIV praktikoms vertinti naudota Bondarouk ir kt. (2017) 16 teiginių skalė, susidedanti iš dviejų dimensijų: „Stiprumas“ („Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra patikima“); „Naudojimas“ („Aš naudoju EŽIV priemones taip, kaip aprašyta naudojimo instrukcijose“). Respondentų prašyta įvertinti teiginius 5 balų Likerto skale, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

**Organizacinis įsipareigojimas.** Organizaciniam įsipareigojimui vertinti naudota Allen ir Meyer (1990) 16 teiginių skalė, susidedanti iš dviejų dimensijų: „Emocinis organizacinis įsipareigojimas“ („Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos“); „Tėstinis organizacinis įsipareigojimas“ („Aš nebijau pasekmių, kurių gali būti, jei išeičiau iš savo dabartinio darbo neturėdamas (-a) kito pasiūlymo“). Respondentų prašyta įvertinti teiginius 5 balų Likerto skale, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

***Įsitraukimas į darbą.*** Įsitraukimui į darbą vertinti naudota naujausia *Utrecht Work Engagement Scale* (2019) 3 teiginių skalė (pavyzdžiui, „Savo darbe trykštu energija“). Respondentų prašyta įvertinti teiginius 5 balų Likerto skale, kurioje 1 reiškia „niekada“, 5 – „visada“.

***Darbuotojų gerovė.*** Darbuotojų gerovei vertinti naudota Zheng ir kt. (2015) 14 teiginių skalė, susidedanti iš trijų dimensių: „Darbo gerovė“ („Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis“); „Gyvenimo gerovė“ („Daugeliu gyvenimo aspektų gyvenu taip, kaip norėčiau“); „Psichologinė gerovė“ („Dažniausiai aš pasitikiu savimi ir gerai save vertinu“). Disertacijos tyrimo pagrindinė tiriamoji ašis susijusi su darbu, todėl į analizę įtraukta ir „Darbo gerovės“ dimensija.

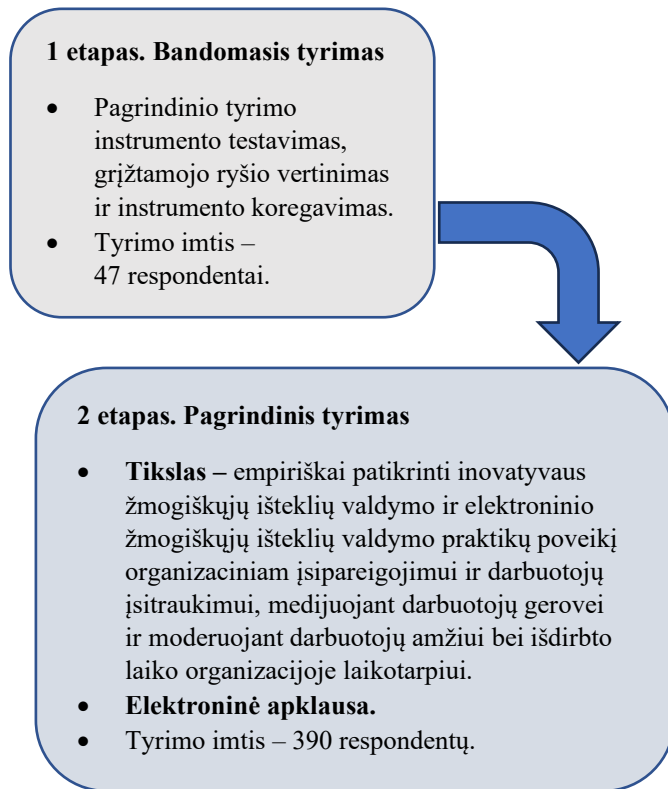
### 3.3. Tyrimo etapai, duomenų analizės metodai, imties strategija

Šiame skyriuje aptariami tyrimo etapai, duomenų analizės metodai ir imties strategija. Tai apima nuoseklų tyrimo proceso aprašymą – nuo pradinio plano iki rezultatų interpretacijos. Svarstomi duomenų rinkimo būdai, jų analizės metodai ir tai, kaip šie veiksniai padeda išryškinti svarbiausius rezultatus.

- ***Tyrimo atlikimo etapai.*** Remiantis atliktos teorinės ir empirinės analizės rezultatais, sudarytas conceptualusis modelis, suskaidytas į tyrimo modelius ir tyrimo instrumentą moksliniam tyrimui atlikti. Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams išspręsti atliktas tyrimas, susidedantis iš dviejų etapų: bandomojo ir pagrindinio kiekybinių tyrimų (21 pav.).

Bandomajame tyime, kurio metu testuotas tyrimo instrumentas, dalyvavo 47 respondentai. Tyrimo instrumentas koreguotas, visų pirma, pasitelkus ekspertų vertinimo išvadas. Bandomojo tyrimo metu testuotas skalių patikimumas (15 lentelė), taip pat tikrinta, ar respondentai tinkamai supranta klausimyną ir teiginių formuluotes. Tyrimas atliktas 2023 m. kovo 11–17 d.

Atlikus patikrinimą ir instrumento korekcijas, atliktas pagrindinis empirinis tyrimas, kuriame dalyvavo 390 respondentų. Pagrindinis tyrimas atliktas 2023 m. balandžio 10–15 d.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**21 pav.** Tyrimo etapai

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti *IBM SPSS Statistics 26* programa, pasitelkus šiuos analizės metodus:

- **Tiriančioji faktorinė analizė** – užtikrinamas naudotų skalių tinkamumas pagrindiniam kiekybiniam tyrimui atlikti.

- **Cronbacho alpha patikimumo analizė** – pagrindinio kiekybinio tyrimo konstrukto ir subskalių vidiniam patikimumui nustatyti. Skalė laikoma patikima, kai Cronbacho alpha koeficiento reikšmė yra  $\geq 0,7$ .

- **Daugianarė tiesinė regresinė analizė** – regresijos modeliams sudaryti ir bendrajam poveikiui tarp kintamųjų nustatyti ir analizuoti.

- **Koreliacinė analizė** – naudota asociacijos arba ryšio matams tarp kintamųjų nustatyti.

- **Mediacinio poveikio analizė** – atliekama naudojant PROCESS įskiepi, 4 modelį; naudojama tarpinio kintamojo poveikiui nustatyti.

**Imties strategija.** Respondentų atrankai taikytas neatsitiktinės atrankos metodas. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, galima teigti, kad didžiausia darbuotojų kaita Lietuvoje yra administravimo ir klientų aptarnavimo ekonominėje veikloje (Oficialiosios statistikos portalas, 2023). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad IŽIV praktikų taikymas bendrąja prasme skirtas santykiui tarp darbuotojo ir organizacijos gerinti, siekiant išlaikyti darbuotojus, mažinti jų rotaciją ir didinti darbo rezultatus. „Didžiosios darbuotojų kaitos“ (angl. *The great resignation*) fenomenas yra naujoji verslo grėsmė, kuri ypač susijusi su žinių darbuotojų kaita (angl. *knowledge workers*), lemiančia organizacijų efektyvumo rodiklių kritimą, finansinius praradimus, sunkumus pritraukti talentingus darbuotojus (Serenko, 2023). Dėl šios priežasties, siekiant gauti kuo reprezentatyvesnius tyrimo duomenis, pasirinktas respondentų segmentas iš klientų aptarnavimo ir administravimo ekonominės srities. Atsižvelgta ir į mokslininkų nuomonę, kad IŽIV praktikų taikymas yra strateginio lygmens instrumentas, o matavimo instrumentai sudaryti aukštesnės profesinės kvalifikacijos ir turintiems aukštąjį išsilavinimą darbuotojams, t. y. vadinamiesiems žinių darbuotojams. Be to, remiantis kitų mokslinių tyrimų imčių apžvalga, keliama prielaida, kad IŽIV ir EŽIV priemonių diegimas ir naudojimas, siekiant daryti poveikį darbuotojų gerovei, išitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui, aktyviausiai taikytinas biuro darbuotojams, pavyzdžiui, aptarnaujantiems klientus, vadybininkams, administratoriams. Šios profesinės grupės atitinka ir pasirinktas tirti ekonomines sritis (administravimą ir klientų aptarnavimą).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, matyti, kad minėtos srities darbuotojų generalinė aibė 2022 m. buvo 58 700 darbuotojų, iš jų – 29 500 moterų ir 29 300 vyrų. Remiantis Rupšienės (2007) sudaryta (parengta pagal Cohen et al., 2000) generalinės visumos ir paklaidų dydžio lentelę (1 priedas), galima daryti išvadą, kad nustatytai populiacijai ištirti, esant 5 proc. paklaidai ir 95 proc. patikimumo lygmeniui, imties dydis, užtikrinantis reprezentatyvumą, yra **381** respondentas. Imtį patikrinus Paniotto formule, gauta, kad dydis  $n$  lygus **384**:

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

Čia:

$n$  – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis (lygus 0,05; socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5–10 proc. paklaida (Ruževičius, 2016);

$N$  – generalinis visumos dydis.

Anksčiau atliktuose tyrimuose taip pat taikytos panašios tyrimų imtys duomenų reprezentatyvumui užtikrinti (16 lentelė). Panašių atliktų tyrimų imčių palyginimas leidžia įvertinti, kokios imtys naudotos ankstesniuose panašaus pobūdžio ir analogiškos srities tyrimuose.

**16 lentelė.** Atliktų tyrimų imtys

| <b>Autoriai, metai</b>              | <b>Respondentų skaičius</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| Agarwal, 2010                       | 422                         |
| Alfes et al., 2013                  | 297                         |
| Prieto & Perez-Santana, 2013        | 198                         |
| Bal & Lange, 2015                   | 695                         |
| Mariappanadar, 2016                 | 250                         |
| Ocen et al., 2017                   | 282                         |
| Page et al., 2018                   | 323                         |
| Pellegrini et al., 2018             | 589                         |
| Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019 | 375                         |
| Li & Lin, 2020                      | 343                         |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, galima teigti, kad ankstesnių atliktų tyrimų imčių vidurkis yra apie 300 respondentų, tačiau, remiantis imties skaičiavimo formule ir generalinės visumos ir paklaidų dydžio lentele, gauta, kad racionalus imties dydis disertacijos temai ištirti yra apie 380 respondentų. Dėl šios priežasties disertacijos tyrimo imtį sudaro 390 respondentų.

Tyrimo duomenys surinkti internetu, 2023 m. balandžio 10–15 dienomis. Siekiant užtikrinti kuo aukštesnį surinktų duomenų reprezentatyvumą ir išvengti galimos įtakos respondentų atsakymams bei imties įvairovei, duomenims surinkti pasinaudota bendrovės „Norstat“ paslaugomis. Organizacijos duomenų surinkimo paslaugos suteikė galimybę pritaikyti papildomus atrankos filtrus, t. y. atrinkti respondentes iš administravimo ir klientų aptarnavimo ekonominės srities, dirbančius biure. Šiam aspektui užtikrinti į klausimyną įtrauktas papildomas atrankinis klausimas (kartu ir paaiškinta, kad respondentai geriau suprastų): „Ar šiuo metu kurioje nors organizacijoje dirbate vadinamąjį „ofisinį“ darbą? Pavyzdžiui, esate administracijos darbuotojas, vadybininkas, klientų aptarnavimo specialistas ir pan. (Jei pasirinkote neigiamą atsakymą, dėkojame už dalyvavimą tyrime, toliau klausimyno pildyti nereikia.)“ Tyrimo apklausos ataskaitos rodikliai pateikti 2 priede.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo duomenys analizuoti naudojant įvairius metodus, tokius kaip faktorinė analizė, Cronbacho alfa patikimumo analizė, tiesinė regresinė analizė, koreliacinė analizė ir mediacinio poveikio

analizė. Imties strategija parengta remiantis panašių ankstesnių tyrimų metodais. Tyrimo dalyvavo 390 respondentų, atrinktų iš klientų aptarnavimo ir administravimo ekonominės srities (siektą gauti reprezentatyvesnius duomenis).

### 3.4. Tyrimo konstrukto patikimumo ir validumo analizė

Siekiant įsitikinti, ar gauti duomenys atitinka patikimumo ir validumo kriterijus ir gali būti toliau analizuojami, atliktas Bartlettio sferiškumo testas (angl. *Bartlett's test of sphericity*), kuriuo siekta nustatyti, ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos. KMO (angl. *Keiser–Meyer–Olkin measure*) indeksas patenka į intervalą tarp 0 ir 1, o reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ . Daroma prielaida, kad duomenys tinkami analizuoti, kai KMO yra daugiau negu 0,6 (Tabachnick & Fidell, 1996). Gauti rezultatai parodė, kad disertacijos tyrimo duomenys atitinka minėtus kriterijus ir gali būti įtraukti į tolesnę analizę (17 lentelė).

**17 lentelė.** KMO indekso ir Bartlettio sferiškumo kriterijaus rezultatai

| <b>Gerovė</b>                        |                          |          |
|--------------------------------------|--------------------------|----------|
| <b>KMO indeksas</b>                  |                          | ,909     |
| Bartlettio sferiškumo kriterijus     | Apytikslis Chi kvadratas | 3123,867 |
|                                      | Df.                      | 91       |
|                                      | p reikšmė                | ,000     |
| <b>Įsipareigojimas organizacijai</b> |                          |          |
| <b>KMO indeksas</b>                  |                          | ,868     |
| Bartlettio sferiškumo kriterijus     | Apytikslis chi kvadratas | 2791,043 |
|                                      | Df.                      | 120      |
|                                      | p reikšmė                | ,000     |
| <b>Įsitraukimas į darbą</b>          |                          |          |
| <b>KMO indeksas</b>                  |                          | 693      |
| Bartlettio sferiškumo kriterijus     | Apytikslis chi kvadratas | 510,781  |
|                                      | Df.                      | 3        |
|                                      | p reikšmė                | ,000     |
| <b>EŽIV</b>                          |                          |          |
| <b>KMO indeksas</b>                  |                          | ,892     |
| Bartlettio sferiškumo kriterijus     | Apytikslis chi kvadratas | 3553,689 |
|                                      | Df.                      | 120      |
|                                      | p reikšmė                | ,000     |
| <b>IŽIV</b>                          |                          |          |

|                                 |                          |          |
|---------------------------------|--------------------------|----------|
| KMO indeksas                    |                          | ,945     |
| Bartletto sferiškumo kriterijus | Apytikslis chi kvadratas | 5206,249 |
|                                 | Df.                      | 190      |
|                                 | p reikšmė                | ,000     |

Šaltinis: sudaryta autorės.

*IBM SPSS Statistics* programa atliktas ortogonalusis Varimax sukinys, siekiant nustatyti faktorių skaičių skalėse. Faktorinės analizės rezultatai pateikti 19 lentelėje.

Kaip matyti, pirmosios („Gerovės“) skalės 12 teiginių pasiskirstė per tris faktorius. Pirmieji šeši teiginiai, priskirti „Darbo gerovei“ matuoti, aiškiai atitinka vieną faktorių, kaip ir numatyta originaliojoje skalės versijoje (Zheng et al., 2015). „Gyvenimo gerovės“ keturi teiginiai taip pat pasiskirstė į vieną faktorių, tačiau „Psichologinės gerovės“ teiginiai pasiskirstė per du faktorius, išskyrus teiginį „Žmonių nuomone, aš esu linkęs (-usi) savo laiką skirti kitiems“. Tai reiškia, kad minėti teiginiai gali paaiškinti du skirtingus faktorius. Taigi šiuo atveju „Psichologinės gerovės“ faktorius negali išmatuoti vieno stebimo reiškinio labai tiksliai. Faktorinės analizės tikslas – nustatyti požymių, atitinkančių vieną faktorių, skaičių, todėl, atliekant disertacijoje pristatomą tyrimą, tolesnei analizei naudoti teiginiai tik „Darbo gerovei“ matuoti, analizuojant mediacijos poveikį.

„Organizacinio įsipareigojimo“ skalę sudaro 16 teiginių, kurie skirti dviem stebimiems reiškiniams – emociniam ir tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui – išmatuoti. Faktorinės analizės metu teiginiai pasiskirstė per du faktorius, taip pat atliktas keturių atvirkštinių teiginių perkodavimas („Nesijaučiu šios organizacijos šeimos narys (-ė)“, „Nesijaučiu emociškai atsidavęs (-usi) šiai organizacijai“, „Neturiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo“, „Man nebūtų rizikinga palikti savo darbovietę šiuo metu. / Niekuo daug nerizikuočiau, jei dabar išeičiau iš darbo“). Analizės rezultatai taip pat parodė, kad ketvirtas teiginys „Manau, kad aš lengvai galėčiau būti atsidavęs (-usi) kitai organizacijai taip, kaip esu atsidavęs (-usi) šiai“ (extaction – 0,103), turi būti pašalintas, nes teiginių svoriai pradinių kintamųjų bendrumo (angl. *communalities*) teste neatitinka reikiamo dispersijos įverčio, kuris turėtų būti ne mažesnis negu 0,32.

„Įsitraukimo į darbą“ skalės trys teiginiai paaiškina vieną faktorių. Tai reiškia, kad skalė matuoja vieną stebimą reiškinį ir nėra būtinybės nieko joje keisti. Dispersijos rodiklis (angl. *variance*) paaiškina 76,097 proc. faktoriaus.

EŽIV skalę sudaro 16 teiginių, kurie pasiskirstė per du faktorius. Atlikus Varimax sukinį, rezultatai parodė, kad du teiginiai (15 teiginys „Aš naudoju

EŽIV priemonės savo kasdieniame darbe“ (dispersijos koeficientas – 0,643) ir 16 teiginys „Aš labai intensyviai naudoju EŽIV priemones“ (dispersijos koeficientas – 0,602)) iš subskalės „Naudojimas“ turėtų būti priskirti prie pirmojo faktoriaus. Taip pat pirmosios subskalės teiginys „EŽIV priemonių naudojimas reikalauja daug protinių pastangų“ (dispersijos koeficientas – 0,623) priskirtas antrajam faktoriui. Du atvirkštiniai teiginiai (1 teiginys „Man nėra sunku naudotis EŽIV priemonėmis tais tikslais, kuriais aš noriu“ ir 14 teiginys „Aš nenaudoju EŽIV priemonių tinkamai“) buvo perkoduoti.

IŽIV skalę sudaro 20 teiginių, kurie pasiskirsto per penkis faktorius, tačiau rezultatai parodė, kad du teiginiai geriau paaiškina kitus stebimus reiškinius negu originaliojoje versijoje: 6 teiginys „Darbuotojai skatinami rūpintis savo pačių tobulėjimu“ , priklausantis antrajam faktoriui, priskirtas trečiajam faktoriui, o trečiojo faktoriaus teiginys „Organizacija džiaugiasi kartu pasiektais darbo rezultatais (pavyzdžiui, kas mėnesį pristatomi rezultatai, švenčiami pasiekimai)“ priskirtas antrajam faktoriui. Šie faktoriai paaiškina jiems priskirtus reiškinius, todėl tolesnėje analizėje jie naudotini atsižvelgiant į gautus faktorinės analizės rezultatus.

Detalūs tiriamosios faktorinės analizės rezultatai (18 lentelė) ir faktorių pasiskirstymai, atlikus Varimax sukinį, pateikti 5 priede.

**18 lentelė.** Faktoriaus analizės rezultatai. Konstrukty aprašomoji statistika

| Faktoriai                            | Tikrinės reikšmės |                              |                               | Faktorių aiškinamoji visų kintamųjų sklaidos dalis |                              |                               | Faktorių aiškinamoji visų kintamųjų sklaidos dalis, atlikus pradinį visų faktorių pasukimą |                              |                               |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|                                      | Iš viso           | Visų kintamųjų dispersijos % | Kumuliatyvi sklaidos dalis, % | Iš viso                                            | Visų kintamųjų dispersijos % | Kumuliatyvi sklaidos dalis, % | Iš viso                                                                                    | Visų kintamųjų dispersijos % | Kumuliatyvi sklaidos dalis, % |
| <b>Darbuotojų gerovė</b>             |                   |                              |                               |                                                    |                              |                               |                                                                                            |                              |                               |
| 1.                                   | 6,333             | 6,333                        | 45,237                        | 6,333                                              | 6,333                        | 45,237                        | 3,972                                                                                      | 28,368                       | 28,368                        |
| 2.                                   | 2,084             | 2,084                        | 60,119                        | 2,084                                              | 2,084                        | 60,119                        | 3,927                                                                                      | 28,053                       | 56,422                        |
| 3.                                   | 1,128             | 1,128                        | 68,178                        | 1,128                                              | 1,128                        | 68,178                        | 1,646                                                                                      | 11,756                       | 68,178                        |
| <b>Išitraukimas į darbą</b>          |                   |                              |                               |                                                    |                              |                               |                                                                                            |                              |                               |
| 1.                                   | 2,283             | 76,097                       | 76,097                        | 2,283                                              | 76,097                       | 76,097                        |                                                                                            |                              |                               |
| <b>Organizacinis įsipareigojimas</b> |                   |                              |                               |                                                    |                              |                               |                                                                                            |                              |                               |
| 1.                                   | 5,232             | 32,697                       | 32,698                        | 5,232                                              | 32,697                       | 32,698                        | 4,952                                                                                      | 30,950                       | 30,950                        |
| 2.                                   | 3,117             | 19,483                       | 52,180                        | 3,117                                              | 19,483                       | 52,180                        | 3,392                                                                                      | 21,230                       | 52,180                        |
| <b>EŽIV</b>                          |                   |                              |                               |                                                    |                              |                               |                                                                                            |                              |                               |
| 1.                                   | 6,878             | 42,988                       | 42,988                        | 6,878                                              | 42,988                       | 42,988                        | 6,549                                                                                      | 40,934                       | 40,934                        |
| 2.                                   | 2,013             | 12,578                       | 55,566                        | 2,013                                              | 12,578                       | 55,566                        | 2,341                                                                                      | 14,632                       | 55,566                        |
| <b>IŽIV</b>                          |                   |                              |                               |                                                    |                              |                               |                                                                                            |                              |                               |
| 1.                                   | 10,246            | 51,228                       | 51,228                        | 10,246                                             | 51,228                       | 51,228                        | 3,479                                                                                      | 17,379                       | 17,379                        |
| 2.                                   | 1,345             | 6,727                        | 57,955                        | 1,345                                              | 6,727                        | 57,955                        | 3,230                                                                                      | 16,151                       | 33,530                        |
| 3.                                   | 1,194             | 5,970                        | 63,925                        | 1,194                                              | 5,970                        | 63,925                        | 3,068                                                                                      | 15,341                       | 48,871                        |
| 4.                                   | 0,932             | 4,658                        | 68,582                        | 0,932                                              | 4,658                        | 68,582                        | 2,473                                                                                      | 12,367                       | 61,238                        |
| 5.                                   | 0,692             | 3,460                        | 72,042                        | 0,692                                              | 3,460                        | 72,042                        | 2,161                                                                                      | 10,804                       | 72,042                        |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikta faktorinė analizė parodė, kad tyrime naudojamų konstruktyvų validumas atitinka reikiamus kriterijus.

**Konstruktyvų patikimumo vertinimas.** Kitas svarbus žingsnis – konstruktyvų patikimumo rodiklis, nustatomas pagal Cronbacho alpha koeficientą. Patikimumas – tai naudojamų matavimo priemonių kokybės rodiklis, nusakantis ir vidinį suderinamumą, paremtą koreliacinių ryšių tarp kintamųjų skalėje nustatymu. Konstruktyvas laikomas patikimu, kai rodiklis yra ne mažesnis už 0,6, tačiau duomenys laikomi patikimesni analizei atlikti, kai rodiklis siekia 0,7 ir daugiau (Bujang et al., 2018). Tyrime naudojamų konstruktyvų patikimumas atitinka reikalavimus ir rekomendacijas. Cronbacho alpha koeficientas yra 0,683–0,903. Disertacijos tyrimo klausimyno skalių patikimumo rodikliai pateikiami 19 lentelėje.

**19 lentelė. Konstruktyvų patikimumas**

| Konstruktyvai                        | Teiginių skaičius | Cronbacho alpha koeficientas |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>IŽIV</b>                          |                   |                              |
| • Darbuotojų santykiai               | 4                 | 0,875                        |
| • Mokymai ir plėtra                  | 4                 | 0,835                        |
| • Darbo rezultatų valdymas           | 4                 | 0,850                        |
| • Kompensacija                       | 4                 | 0,806                        |
| • Samdymas ir atranka                | 4                 | 0,902                        |
| <b>EŽIV</b>                          |                   |                              |
| • Stiprumas                          | 12                | 0,920                        |
| • Naudojimas                         | 4                 | 0,683                        |
| <b>Įsipareigojimas organizacijai</b> |                   |                              |
| • Emocinis įsipareigojimas           | 8                 | 0,751                        |
| • Tėstinis įsipareigojimas           | 6                 | 0,779                        |
| <b>Įsitraukimas į darbą</b>          | 3                 | 0,842                        |
| <b>Darbuotojų gerovė</b>             |                   |                              |
| • Darbo gerovė                       | 6                 | 0,897                        |
| • Gyvenimo gerovė                    | 4                 | 0,903                        |
| • Psichologinė gerovė                | 4                 | 0,704                        |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui atlikti dėl objektyvumo ir kiekybinio tiriamų parametru vertinimo remiamasi pozityvizmo filosofija, kuri suponuoja ir tyrimo metodo pasirinkimą. Kiekybinis tyrimas paremtas tokiais principais kaip empirinis patikrinimas ir hipotezių testavimas. Duomenims rinkti naudota anketinė elektroninė apklausa, kurią sudarė uždarieji klausimai. Teiginiai vertinti penkiabale Likerto skale. Tai užtikrino

duomenų objektyvumą, sumažino galimą įtaką respondentams. Tyrime naudoti penki stebimų reiškinių matavimo konstruktai (IŽIV, EŽIV, OĮ, ĮD, DG). Tyrimas atliktas dviem etapais: pirmuoju siekta testuoti ir koreguoti tyrimo instrumentą, antruoju atliktas pagrindinis tyrimas, kuriame dalyvavo 390 respondentų. Duomenims analizuoti naudoti penki metodai: tiriančioji faktorinė analizė, Cronbacho alpha patikimumo analizė, daugianarė tiesinė regresija, koreliacinė analizė ir mediacinio poveikio analizė.

Remiantis gautais tyrimo konstrukto analizės ir vertinimo rezultatais, konstatuotina, kad tyrime naudojamų matavimo instrumentų validumas ir patikimumas atitinka reikalavimus ir šie instrumentai gali būti laikomi tinkamais empirinei analizei atlikti.

#### 4. IŽIV IR ŠIŲ IŠTEKLIŲ ELEKTRONINIŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMO POVEIKIO ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI, ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje dalyje pristatoma IŽIV ir EŽIV poveikio organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei tyrimo metodika, pateikiama tyrimo duomenų analizė, aptariami ir interpretuojami gauti rezultatai. Taip pat nustatomas gautų duomenų statistinis reikšmingumas ir tikrinamos iškeltos hipotezės, kuriomis remiantis formuojamos tolesnės tyrimo išvados.

##### 4.1. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal demografinius požymius

Iš viso tyrime dalyvavo 390 respondentų. Jų demografinės charakteristikos (amžius, lytis, išsilavinimas ir darbo patirtis) pateikiamos 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

| Požymis       | Kategorija                         | N   | %     |
|---------------|------------------------------------|-----|-------|
| Lytis         | Vyras                              | 130 | 33,33 |
|               | Moteris                            | 260 | 66,7  |
| Amžius        | 19–25 m.                           | 22  | 5,6   |
|               | 26–35 m.                           | 143 | 36,7  |
|               | 36–45 m.                           | 116 | 29,7  |
|               | 46 m. ir daugiau                   | 109 | 27,9  |
| Išsilavinimas | Nebaigtas vidurinis                | 1   | 0,3   |
|               | Vidurinis                          | 33  | 8,5   |
|               | Aukštasis neuniversitetinis        | 91  | 23,3  |
|               | Universitetinis bakalauro laipsnis | 160 | 41,0  |
|               | Universitetinis magistro laipsnis  | 100 | 25,6  |
|               | Mokslų daktaro laipsnis            | 5   | 1,3   |
| Darbo stažas  | Iki 1 m.                           | 65  | 16,7  |
|               | Nuo 1,1 iki 3 m.                   | 94  | 24,1  |
|               | Nuo 3,1 iki 5 m.                   | 55  | 14,1  |
|               | Nuo 5,1 iki 10 m.                  | 74  | 19,0  |
|               | Nuo 10 m. ir daugiau               | 102 | 26,2  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apklausoje dalyvavo 130 vyrų (33,33 %) ir 260 moterų (66,7 %). Dauguma respondentų įgiję aukštąjį išsilavinimą: 160 (41 %) turi universitetinį bakalauro laipsnį, 100 (25,6 %) – universitetinį magistro laipsnį,

5 iš apklaustųjų – mokslo daktaro laipsnį. Kita respondentų dalis turi neuniversitetinį bakalauro laipsnį (23,3 %), vidurinį išsilavinimą (8,5 %). Tik vienas dalyvis turėjo nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Apklausos dalyvių amžiaus vidurkis – 39 m., didžiąją daugumą respondentų sudarė 26–45 m. asmenys.

Prieš atliekant pagrindinę duomenų analizę, atlikta tyrimo konstruktyų bendroji statistinė analizė gautų rezultatų vidurkiui, standartinei paklaidai, modai ir standartiniam nuokrypiui nustatyti (21 lentelė). Atlikti testai parodė, kaip respondentai vertino anketos klausimus, kai visi klausimai buvo pateikti vertinti Likerto skale (nuo 1 iki 5).

**21 lentelė.** Aprašomoji tyrimo konstruktyų statistika

| Konstruktai                          |                                 | Testai                                                                                           | Statistika                     |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Išitraukimas į darbą</b>          |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,382<br>0,0395<br>4<br>0,7806 |
| <b>IŽV</b>                           | <b>Darbuotojų santykiai</b>     | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,342<br>0,043<br>4<br>0,8509  |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 2,751<br>0,041<br>3<br>0,8248  |
|                                      | <b>Mokymai ir plėtra</b>        | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,091<br>0,046<br>3<br>0,9128  |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 2,819<br>0,0462<br>3<br>0,913  |
|                                      | <b>Darbo rezultatų valdymas</b> | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,167<br>0,042<br>3<br>0,832   |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,662<br>0,0387<br>4<br>0,7645 |
|                                      | <b>Kompensacija</b>             | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,1651<br>0,323<br>3<br>0,639  |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis | 3,1876<br>0,037<br>3<br>0,7344 |
|                                      | <b>Samdymas ir atranka</b>      | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |
| <b>Organizacinis išipareigojimas</b> | <b>Darbo gerovė</b>             |                                                                                                  |                                |
|                                      | <b>Emocinis išipareigojimas</b> | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |
|                                      | <b>Tęstinis išipareigojimas</b> | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |
|                                      |                                 | Vidurkis<br>Standartinė paklaida<br>Dažniausiai pasikartojanti reikšmė<br>Standartinis nuokrypis |                                |

| Konstruktai |                 | Testai                             | Statistika |
|-------------|-----------------|------------------------------------|------------|
| EŽIV        | EŽIV stiprumas  | Vidurkis                           | 3,4823     |
|             |                 | Standartinė paklaida               | 0,0284     |
|             |                 | Dažniausiai pasikartojanti reikšmė | 3          |
|             |                 | Standartinis nuokrypis             | 0,5613     |
|             | EŽIV naudojimas | Vidurkis                           | 2,8103     |
|             |                 | Standartinė paklaida               | 0,0306     |
|             |                 | Dažniausiai pasikartojanti reikšmė | 3          |
|             |                 | Standartinis nuokrypis             | 0,6051     |

N = 390, mažiausia reikšmė – 1, didžiausia reikšmė – 5.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 21 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad dauguma konstrukty (įsitraukimas į darbą, darbuotojų santykiai, darbo rezultatų valdymas, samdymas ir atranka, emocinis ir tęstinis įsipareigojimas, EŽIV stiprumas) vertinti vidutiniškai: vidurkis (M) svyruoja nuo 3,091 iki 3,382, standartinis nuokrypis, kuris parodo duomenų sklaidą apie vidurkį (SD), svyruoja nuo 0,639 iki 0,9128. Konstrukty „Mokymai ir plėtra“, „Kompensacija“ ir „EŽIV naudojimas“ vertinami gana žemai: M svyruoja nuo 2,751 iki 2,819, SD – nuo 0,6051 iki 0,913. Aukštas SD rodiklis rodo, kad sklaidą apie vidurkį yra gana didelė. „Darbo gerovės“ konstrukty vertintas labai gerai: M = 3,662, Moda = 4, SD = 0,7645. Šie rezultatai rodo, kad respondentų atsakymai buvo įvairūs, o teiginiai vertinti gana palankiai.

Tyrimo duomenys taip pat testuoti duomenų skirstinio normalumui nustatyti (22 lentelė), pasitelkus Kolmogorovo ir Smirnovą bei Shapiro ir Wilko testus. Duomenų normalumo vertinimas – būtina daugelio statistinių testų sąlyga, nes tai įprasta parametrinio testavimo prielaida, kad duomenys atitinka normalųjį pasiskirstymą (Kim, 2013).

## 22 lentelė. Duomenų skirstinio normalumo vertinimas

|      |     | Kolmogorovo ir Smirnov testas | Shapiro ir Wilko testas | Asimetrijos koeficientas (angl. <i>skewness</i> ) | Eksceso koeficientas (angl. <i>kurtosis</i> ) |
|------|-----|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| IŽIV | DS  | 0,097; $p < 0,001$            | 0,973; $p < 0,001$      | -0,380                                            | 0,019                                         |
|      | MP  | 0,123; $p < 0,001$            | 0,976; $p < 0,001$      | -0,178                                            | -0,392                                        |
|      | DRV | 0,127; $p < 0,001$            | 0,969; $p < 0,001$      | -0,389                                            | -0,267                                        |
|      | K   | 0,109; $p < 0,001$            | 0,979; $p < 0,001$      | -0,107                                            | -0,501                                        |
|      | SA  | 0,138; $p < 0,001$            | 0,963; $p < 0,001$      | -0,449                                            | 0,277                                         |

|             |           | Kolmogorovo<br>ir Smirnovos<br>testas | Shapiro ir<br>Wilko testas | Asimetrijos<br>koeficientas<br>(angl.<br><i>skewness</i> ) | Eksceso<br>koeficientas<br>(angl.<br><i>kurtosis</i> ) |
|-------------|-----------|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>ID</b>   |           | 0,116; $p < 0,001$                    | 0,965;<br>$p < 0,001$      | -0,429                                                     | 0,225                                                  |
| <b>OĮ</b>   | <b>EĮ</b> | 0,128; $p < 0,001$                    | 0,946;<br>$p < 0,001$      | 0,903                                                      | 3,338                                                  |
|             | <b>TĮ</b> | 0,069; $p < 0,001$                    | 0,991;<br>$p < 0,014$      | -0,043                                                     | 0,130                                                  |
| <b>DG</b>   |           | 0,093; $p < 0,001$                    | 0,963;<br>$p < 0,001$      | -0,548                                                     | 0,732                                                  |
| <b>EŽIV</b> | <b>St</b> | 0,098; $p < 0,001$                    | 0,965;<br>$p < 0,001$      | -0,236                                                     | 1,787                                                  |
|             | <b>Nd</b> | 0,177; $p < 0,001$                    | 0,954;<br>$p < 0,001$      | -0,459                                                     | 0,462                                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas (IŽIV): „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA); elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas (EŽIV): „Stiprumas“ (St), „Naudojimas“ (Nd), „Išitraukimas į darbą“ (ID), „Darbuotojų gerovė“ (DG).

Atlikti Kalmogorovo ir Smirnovos bei Shapiro ir Wilko testai parodė, kad analizuojami duomenys neatitinka normalumo sąlygos, nes  $p < 0,001$  (duomenys turi normalųjį pasiskirstymą, kai  $p > 0,05$ ). Tačiau skaitinė išraiška nėra vienintelis rodiklis, lemiantis duomenų skirstinio normalumą. Kiti rodikliai, tokie kaip asimetrijos (angl. *skewness*), eksceso (angl. *kurtosis*) koeficientai ir grafinis duomenų skirstinio atvaizdavimas, taip pat tinkami rodikliai normalumo sąlygai patenkinti, nes Kalmogorovo ir Smirnovos bei Shapiro ir Wilko testai gali būti jautrūs imties dydžiui (Kim, 2013; Mishra et al., 2019). Šiuo atveju disertacijos tyrimo duomenys pasiskirstę tiek į dešinę, tiek į kairę. Tai rodo asimetrijos ir eksceso koeficientai, turintys neigiamas ir teigiamas reikšmes. Grafinis duomenų pasiskirstymo atvaizdavimas taip pat atitinka varpo formos kreivę. Tai leidžia konstatuoti, kad disertacijos tyrimo duomenys pasiskirstę normaliai.

#### 4.2. IŽIV ir šių išteklių elektroninių priemonių poveikio įsitraukimui į darbą nustatymas

Remiantis atlikta teorine analize, galima teigti, kad IŽIV ir EŽIV daro poveikį OĮ, ID ir DG. Siekiant empiriškai pagrįsti disertacijoje iškeltas hipotezes, sudaryti daigianarės regresijos modeliai.

Pirmasis regresijos modelis A1 (23 lentelė) skirtas tiesioginiam poveikiui nustatyti, kai nepriklausomi kintamieji yra IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA), o priklausomas kintamasis yra „Įsitraukimas į darbą“ (ID). Modelis statistiškai reikšmingas ( $R^2=0,143$ ,  $p < 0,001$ ), kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas yra  $<4$  (svyruoja nuo 2,043 iki 3,588).

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų.

**23 lentelė.** Regresijos modelis A1: IŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t            | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 2,213                           |                                     | 13,530       | 0,000        |                            |
| DS                 | <b>0,264</b>                    | <b>0,287</b>                        | <b>3,670</b> | <b>0,000</b> | <b>2,745</b>               |
| MP                 | 0,012                           | 0,013                               | 0,165        | 0,869        | 2,846                      |
| DRV                | 0,004                           | 0,004                               | 0,048        | 0,962        | 3,588                      |
| K                  | 0,105                           | 0,123                               | 1,806        | 0,072        | 2,088                      |
| SA                 | -0,017                          | -0,18                               | -0,266       | 0,791        | 2,043                      |

Priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pradinio regresijos modelio rezultatai parodė, kad tik viena IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai (DS)“ daro poveikį įsitraukimui į darbą ( $p < 0,001$ ). Kitų dimensijų reikšmingumo lygmuo  $p > 0,05$ . Dėl šios priežasties atlikta pakartotinė regresijos analizė, įtraukus tik DS dimensiją, kurios rezultatai:  $R^2=0,133$ ,  $p < 0,001$ ,  $\beta = 0,365$ ,  $p < 0,05$ ; kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas yra  $\leq 4$ .

Apibendrinant galima teigti, kad IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ (DS) daro poveikį įsitraukimui į darbą, nes  $R^2=0,133$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,365$ ,  $p < 0,05$ . Kitos dimensijos („Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DR), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA)) statistiškai reikšmingo poveikio įsitraukimui į darbą neturi.

Remiantis gautais rezultatais, darytina išvada, kad **hipotezė H2a yra patvirtinta**, o H2b, H2c, H2d, H2e hipotezės nepatvirtintos.

**24 lentelė.** Regresijos modelis A2: EŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą

| Regresijos modelis | B<br>nestandartizuoti<br>koeficientai | $\beta$<br>standartizuoti<br>koeficientai | t     | p     | VIF<br>kolinearumo<br>statistika |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------|
| Konstanta          | 2,009                                 |                                           | 5,811 | 0,000 |                                  |
| EŽIV stiprumas     | 0,352                                 | 0,253                                     | 4,974 | 0,000 | 1,069                            |
| EŽIV naudojimas    | 0,052                                 | 0,041                                     | 0,798 | 0,425 | 1,069                            |

Priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Regresijos modelis A2 (24 lentelė), kuriame nepriklausomas kintamasis yra EŽIV dimensijos „Stiprumas“ ir „Naudojimas“, o priklausomas kintamasis – „Įsitraukimas į darbą“, yra statistiškai reikšmingas (25 lentelė):  $R^2=0,061$ ,  $p < 0,001$ ; kolinearumo problemos nėra, nes  $VIF = 1,069$ . Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų, todėl daroma išvada, kad heteroskedastiškumas neiškreipė rezultatų.

Regresijos modelio rezultatai parodė, kad tik viena EŽIV dimensija – „Stiprumas“ – turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą ( $\beta = 0,253$ ,  $p < 0,05$ ). EŽIV dimensija „Naudojimas“ statistiškai reikšmingo poveikio įsitraukimui į darbą nedaro.

Remiantis gautais rezultatais, daroma išvada, kad **H4a hipotezė yra patvirtinta**, o H4b hipotezė nepasitvirtino.

Regresijos modelis A3 (25 lentelė) skirtas visų kintamųjų poveikiui nustatyti. Nepriklausomi kintamieji yra IŽIV dimensijos: „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA), „Darbo gerovė“ (DG), „Emocinis įsipareigojimas“ (EOI), „EŽIV stiprumas“ ir „EŽIV naudojimas“, o priklausomas kintamasis yra „Įsitraukimas į darbą“ (ID). Modelis statistiškai reikšmingas ( $R^2 = 0,461$ ,  $p < 0,001$ ), kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas yra  $< 4$ .

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų.

**25 lentelė.** Regresijos modelis A3: IŽIV, DG, EOĮ ir EŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą

| Regresijos modelis | B<br>nestandartizuoti<br>koeficientai | $\beta$<br>standartizuoti<br>koeficientai | t             | p            | VIF<br>kolinearumo<br>statistika |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------|--------------|----------------------------------|
| Konstanta          | 0,171                                 |                                           | 0,588         | 0,557        |                                  |
| DS                 | -0,024                                | -0,026                                    | -0,375        | 0,708        | 3,395                            |
| MP                 | 0,047                                 | 0,050                                     | 0,762         | 0,446        | 3,001                            |
| DRV                | -0,028                                | -0,032                                    | -0,451        | 0,652        | 3,610                            |
| K                  | -0,051                                | -0,060                                    | -1,068        | 0,286        | 2,239                            |
| SA                 | 0,014                                 | -0,015                                    | -0,270        | 0,787        | 2,135                            |
| DG                 | <b>0,559</b>                          | <b>0,548</b>                              | <b>10,695</b> | <b>0,000</b> | <b>1,851</b>                     |
| EOĮ                | <b>0,246</b>                          | <b>0,201</b>                              | <b>3,835</b>  | <b>0,000</b> | <b>1,943</b>                     |
| EŽIV stiprumas     | 0,148                                 | 0,106                                     | 2,507         | 0,013        | 1,266                            |
| EŽIV naudojimas    | 0,034                                 | 0,026                                     | 0,658         | 0,511        | 1,126                            |

Priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šio regresijos modelio rezultatai rodo, kad didžiausią poveikį įsitraukimui į darbą turi „Darbo gerovės“ (DG) dimensija ( $\beta = 0,365$ ,  $p < 0,05$ ). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas „Emocinio išsipareigojimo“ (EOĮ) dimensijos poveikis ( $\beta = 0,201$ ,  $p < 0,05$ ). Kolinearumo problema nenustatyta, nes VIF koeficientas yra  $\leq 4$ . Šis rezultatas atskleidžia, kad „Darbo gerovė“ gali lemti IŽIV dimensijų poveikį rezultato kintamiesiems kaip tarpinis kintamasis. Dėl šios priežasties minėta dimensija toliau bus įtraukta į mediacijos poveikio analizę, siekiant nustatyti IŽIV dimensijų poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam išsipareigojimui.

Regresijos modelis B1 (26 lentelė) skirtas tiesioginiam poveikiui nustatyti, kai nepriklausomi kintamieji yra IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA), o priklausomas kintamasis yra „Emocinis organizacinis išsipareigojimas“ (EOĮ). Modelis statistiškai reikšmingas, nes  $R^2 = 0,345$ ,  $p < 0,001$ ; kolinearumo problemos nėra, nes  $VIF \leq 4$  (įverčiai svyruoja nuo 2,088 iki 3,588).

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų, todėl daroma išvada, kad heteroskedastiškumas neiškreipė rezultatų.

**26 lentelė.** Regresijos modelis B1: IŽIV dimensijų poveikis emociniam išsipareigojimui

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t             | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 1,670                           |                                     | 14,249        | 0,000        |                            |
| DS                 | <b>0,384</b>                    | <b>0,511</b>                        | <b>7,467</b>  | <b>0,000</b> | <b>2,745</b>               |
| MP                 | <b>-0,118</b>                   | <b>-0,152</b>                       | <b>-2,187</b> | <b>0,029</b> | <b>2,846</b>               |
| DRV                | -0,029                          | -0,041                              | -0,530        | 0,596        | 3,588                      |
| K                  | <b>0,149</b>                    | <b>0,212</b>                        | <b>3,551</b>  | <b>0,000</b> | <b>2,088</b>               |
| SA                 | 0,066                           | 0,085                               | 1,445         | 0,149        | 2,043                      |

Priklausomas kintamasis – emocinis organizacinis įsipareigojimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pradinio regresijos modelio rezultatai parodė, kad IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Kompensacija“ (K) ir „Mokymai ir plėtra“ (MP) daro poveikį emociniam įsipareigojimui (reikšmingumo lygis  $p < 0,05$ ). Kitų dimensijų reikšmingumo lygmuo  $p > 0,05$ . Dėl šios priežasties atlikta pakartotinė regresijos analizė, įtraukus tik DS, MP ir K dimensijas ( $R^2 = 0,331$ ,  $p < 0,001$ ). Regresoriaus „Kompensacija“ (K) rezultatai:  $\beta = 0,167$ ,  $p < 0,05$ ; „Mokymai ir plėtra“ (MP):  $\beta = -0,152$ ,  $p < 0,05$ ; „Darbuotojų santykiai“ (DS):  $\beta = 0,456$ ,  $p < 0,005$ ; kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas visais atvejais yra  $\leq 4$ .

Apibendrinus galima teigti, kad tik dvi IŽIV dimensijos – „Darbuotojų santykiai“ ir „Kompensacija“ – turi statistiškai reikšmingą poveikį emociniam įsipareigojimui, tačiau „Darbuotojų santykiai“ daro didesnę įtaką negu „Kompensacija“.

Remiantis gautais rezultatais, darytina išvada, kad **H1a, H1b, H1d hipotezės patvirtintos**, o H1c ir H1e hipotezės nepasitvirtino.

**27 lentelė.** Regresijos modelis B3: EŽIV dimensijų poveikis emociniam įsipareigojimui

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t            | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 2,384                           |                                     | 8,315        | 0,000        |                            |
| EŽIV stiprumas     | <b>0,221</b>                    | <b>0,194</b>                        | <b>3,770</b> | <b>0,000</b> | <b>1,069</b>               |
| EŽIV naudojimas    | 0,003                           | 0,003                               | 0,062        | 0,951        | 1,069                      |

Priklausomas kintamasis – emocinis organizacinis įsipareigojimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Regresijos modelis B3 (27 lentelė), kur nepriklausomi kintamieji yra EŽIV dimensijos „Stiprumas“ ir „Naudojimas“, o priklausomas kintamasis – „Emocinis organizacinis įsipareigojimas“, yra statistiškai reikšmingas, nors

determinacijos koeficientas žemas ( $R^2=0,037$ ,  $p < 0,002$ ); kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas visais atvejais yra  $\leq 4$ .

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų.

Pradinio regresijos modelio rezultatai parodė, kad EŽIV dimensija „Stiprumas“ turi poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui ( $\beta = 0,194$ ,  $p < 0,001$ ), o „Naudojimas“ statistškai reikšmingo poveikio nedaro ( $p > 0,05$ ). Pakartotinės regresijos analizės rezultatai, įtraukus tik vieną EŽIV dimensiją („Stiprumas“), beveik nesiskiria nuo pradinio modelio rezultato:  $R^2=0,037$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,194$ ,  $p < 0,001$ .

Remiantis gautais rezultatais, darytina išvada, kad **H3a hipotezė yra patvirtinta**, o H3b hipotezė nepasitvirtino.

Regresijos modelis B4 skirtas visų kintamųjų poveikiui nustatyti, kai nepriklausomi kintamieji yra IŽIV dimensijos: „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA), „Darbo gerovė“ (DG), „Įsitraukimas į darbą“ (ID), „EŽIV stiprumas“ ir „EŽIV naudojimas“, o priklausomas kintamasis yra „Emocinis įsipareigojimas“. Modelis statistškai reikšmingas ( $R^2=0,504$ ,  $p < 0,001$ ), kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas yra  $< 4$ .

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų.

**28 lentelė.** Regresijos modelis B4: IŽIV, DG, ID ir EŽIV dimensijų poveikis emociniam įsipareigojimui

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t            | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 0,925                           |                                     | 4,127        | 0,000        |                            |
| <b>DS</b>          | <b>0,287</b>                    | <b>0,382</b>                        | <b>6,011</b> | <b>0,000</b> | <b>3,101</b>               |
| MP                 | -0,129                          | -0,167                              | -2,691       | 0,007        | 2,949                      |
| DRV                | -0,047                          | -0,066                              | -0,969       | 0,333        | 3,603                      |
| K                  | 0,062                           | 0,089                               | 1,654        | 0,099        | 2,230                      |
| SA                 | 0,097                           | 0,126                               | 2,408        | 0,016        | 2,103                      |
| <b>DG</b>          | <b>0,278</b>                    | <b>0,333</b>                        | <b>6,230</b> | <b>0,000</b> | <b>2,185</b>               |
| <b>ID</b>          | <b>0,152</b>                    | <b>0,185</b>                        | <b>3,835</b> | <b>0,000</b> | <b>1,786</b>               |
| EŽIV stiprumas     | -0,081                          | -0,071                              | -1,735       | 0,084        | 1,277                      |

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t     | p     | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|----------------------------|
| EŽIV naudojimas    | 0,016                           | 0,015                               | 0,396 | 0,692 | 1,127                      |

Priklausomas kintamasis – emocinis organizacinis įsipareigojimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Regresijos modelio rezultatai rodo, kad didžiausią poveikį įsitraukimui į darbą turi „Darbuotojų santykių“ (DS) ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,05$ ) ir „Darbo gerovės“ (DG) ( $\beta = 0,333$ ,  $p < 0,05$ ) dimensijos. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas „Įsitraukimo į darbą“ (ID) dimensijos poveikis ( $\beta = 0,185$ ,  $p < 0,05$ ). Kolinearumo problema nenustatyta, nes VIF koeficientas yra  $\leq 4$ . Rezultatas atskleidžia, kad „Darbo gerovė“ (DG) taip pat gali lemti IŽIV dimensijų poveikį emociniam įsipareigojimui kaip tarpinis kintamasis. Dėl šios priežasties minėta dimensija toliau bus įtraukta į mediacijos poveikio analizę, siekiant nustatyti tiesioginį ir netiesioginį IŽIV dimensijų poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui.

#### 4.3. IŽIV ir šių išteklių elektroninių priemonių poveikio darbuotojų gerovei nustatymas

Regresijos modelis C1 (29 lentelė) skirtas tiesioginiam poveikiui nustatyti, kai nepriklausomi kintamieji yra IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA), o priklausomas kintamasis yra „Darbuotojų gerovė“ (DG). Modelis statistiškai reikšmingas ( $R^2 = 0,308$ ,  $p < 0,001$ ); kolinearumo problemos nėra, nes VIF  $\leq 4$  (įverčiai svyruoja nuo 2,043 iki 3,588).

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų, todėl daroma išvada, kad heteroskedastiškumas neiškreipė rezultatų.

**29 lentelė.** Regresijos modelis C1: IŽIV dimensijų poveikis darbo gerovei

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t            | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 2,046                           |                                     | 14,219       | 0,000        |                            |
| DS                 | <b>0,290</b>                    | <b>0,323</b>                        | <b>4,589</b> | <b>0,000</b> | <b>2,745</b>               |
| MP                 | -0,002                          | -0,003                              | -0,035       | 0,972        | 2,846                      |
| DRV                | 0,066                           | 0,079                               | 0,984        | 0,326        | 3,588                      |
| K                  | <b>0,228</b>                    | <b>0,273</b>                        | <b>4447</b>  | <b>0,000</b> | <b>2,088</b>               |
| SA                 | -0,062                          | -0,067                              | -1,108       | 0,269        | 2,043                      |

Priklausomas kintamasis – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pradinio regresijos modelio rezultatai parodė, kad IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS) ( $\beta = 0,323$ ,  $p < 0,001$ ) ir „Kompensacija“ (K) ( $\beta = 0,273$ ,  $p < 0,001$ ) daro poveikį darbo gerovei. Likusių dimensijų – „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Samdymas ir atranka“ (SA) – poveikis darbo gerovei nenustatytas, nes  $p > 0,05$ . Pakartotinės analizės rezultatai nedaug skiriasi nuo pradinės analizės rezultatų:  $R^2 = 0,005$ ,  $p < 0,001$ . Dimensijos „Darbuotojų santykiai“ (DS) rezultatai:  $\beta = 0,339$ ,  $p < 0,001$ ; dimensijos „Kompensacija“ (K) rezultatai:  $\beta = 0,273$ ,  $p < 0,001$ .

Remiantis gautais rezultatais, darytina išvada, kad **H5a ir H5d hipotezės yra patvirtintos**, o H5b, H5c ir H5e hipotezės nepasitvirtino.

**30 lentelė.** Regresijos modelis C2: EŽIV dimensijų poveikis darbo gerovei

| Regresijos modelis | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t            | p            | VIF kolinearumo statistika |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| Konstanta          | 2,440                           |                                     | 7,187        | 0,000        |                            |
| EŽIV stiprumas     | <b>0,328</b>                    | <b>0,241</b>                        | <b>4,710</b> | <b>0,000</b> | <b>1,069</b>               |
| EŽIV naudojimas    | 0,029                           | 0,023                               | 0,452        | 0,651        | 1,069                      |

Priklausomas kintamasis – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Regresijos modelis C2 (30 lentelė), kur nepriklausomi kintamieji yra EŽIV dimensijos „Stiprumas“ ir „Naudojimas“, o priklausomas kintamasis yra „Darbo gerovė“, statistiškai reikšmingas, nors determinacijos koeficientas žemas ( $R^2 = 0,056$ ,  $p < 0,001$ ); kolinearumo problemos nėra, nes VIF koeficientas visais atvejais yra  $\leq 4$ .

Pradinio regresijos modelio rezultatai rodo, kad EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro poveikį darbo gerovei ( $\beta = 0,241$ ,  $p < 0,001$ ), o dimensijos

„Stiprumas“ poveikis darbo gerovei nenustatytas ( $p > 0,005$ ). Pakartotinės analizės rezultatai, įtraukiant tik vieną regresorių („EŽIV stiprumą“):  $R^2 = 0,055$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,235$ ,  $p < 0,001$ .

Pritaikius savirankos (angl. *bootstrap*) metodą (1 000 kartotinių imčių), nustatyta, kad reikšmingumo koeficientai  $p$  ir pasikliautiniai intervalai nedaug skiriasi nuo apskaičiuotų regresijos rezultatų, todėl daroma išvada, kad heteroskedastiškumas neiškreipė rezultatų.

Remiantis gautais rezultatais, darytina išvada, kad **H6a hipotezė yra patvirtinta**, o H6b hipotezė nepatvirtino.

31 lentelėje pateikta regresijos analizės suvestinė visų atvejų, kai buvo nustatytas statistiškai reikšmingas poveikis rezultato kintamiesiems.

**31 lentelė.** Regresijos rezultatų suvestinė

| Regresijos modelis                                                      | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t     | p     | VIF kolinearumo statistika |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|----------------------------|
| <b>Priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą</b>                   |                                 |                                     |       |       |                            |
| DS                                                                      | 0,264                           | <b>0,365</b>                        | 3,670 | 0,000 | 2,745                      |
| EŽIV stiprumas                                                          | 0,352                           | 0,253                               | 4,974 | 0,000 | 1,069                      |
| <b>Priklausomas kintamasis – emocinis organizacinis įsipareigojimas</b> |                                 |                                     |       |       |                            |
| DS                                                                      | 0,384                           | <b>0,511</b>                        | 7,467 | 0,000 | 2,745                      |
| K                                                                       | 0,149                           | 0,212                               | 3,551 | 0,000 | 2,088                      |
| EŽIV stiprumas                                                          | 0,221                           | 0,194                               | 3,770 | 0,000 | 1,069                      |
| <b>Priklausomas kintamasis – darbo gerovė</b>                           |                                 |                                     |       |       |                            |
| DS                                                                      | 0,290                           | <b>0,323</b>                        | 4,589 | 0,000 | 2,745                      |
| K                                                                       | 0,228                           | 0,273                               | 4,447 | 0,000 | 2,088                      |
| EŽIV stiprumas                                                          | 0,328                           | 0,241                               | 4,710 | 0,000 | 1,069                      |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant regresijos analizės rezultatus (31 lentelė), galima teigti, kad didžiausią poveikį įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei daro tokios IŽIV ir EŽIV dimensijos kaip „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Kompensacija“ (K) ir „EŽIV stiprumas“. Tai reiškia, kad darbuotojams labai svarbu vadovų pasirenkamos komunikacijos priemonės, kuriomis siekiama padėti darbuotojams suprasti organizacijos kryptį, maloni ir linksma atmosfera darbe, organizacija, kurioje keliami prioritetai komandiniam darbui. Šie aspektai ypač svarbūs emociniam organizaciniam įsipareigojimui didinti ( $\beta = 0,511$ ,  $p < 0,001$ ). Kiti svarbūs elementai, darantys poveikį, yra kompensacijos ir skatinimo įvairovė: darbuotojams svarbios lanksčios papildomos ir proginės naudos, pelno dalijimosi programos.

Kalbant apie EŽIV sistemas, taip pat galima daryti išvadą, kad darbuotojams svarbūs kokybiški EŽIV sprendimai. Informacija turi būti atnaujinta, aktuali, patikima, objektyvi, EŽIV priemonių naudojimas turi būti lengvai suprantamas ir prieinamas, nes šie aspektai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, emociniam organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei. Minėtina ir tai, kad EŽIV priemonių naudojimas daro poveikį tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui, t. y. darbuotojai linkę pasilikti darbovietėje, kai jie geba naudoti EŽIV priemones tinkamai ir efektyviai.

Bendrojo poveikio rezultatai taip pat parodė, kad „Darbuotojų santykių“ (DS) dimensija daro didesnę įtaką negu „Kompensacija“ (K) ar EŽIV dimensijos. Gautas rezultatas suponuoja nuomonę, kad darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą lemia emociniai ir socialiniai aspektai. Tai reiškia, kad, įgyvendinant minėtas IŽIV ir EŽIV sąlygas, teigiamai veikiamas darbuotojų pasitenkinimas darbo pareigomis ir pasiekimais darbe, darbas vertinamas kaip prasminga veikla, teikianti malonumą. Tikėtina, kad darbuotojai bus labiau pasinėrę į savo darbą, jie jausis organizacijos šeimos nariais ir bus pasiruošę spręsti kylančias problemas.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojus įsitraukti į darbą ir įsipareigoti organizacijai labiausiai skatina emociniai ir socialiniai aspektai, todėl tolesnio empirinio tyrimo etapas skirtas nustatyti, ar darbo gerovė yra veiksnys, galintis lemti įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą kaip medijuojantis efektas. Mediacinio poveikio analizė taip pat gali padėti nustatyti netiesioginį poveikį tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų tais atvejais, kai pradinės regresijos analizės metu tiesioginio poveikio nenustatyta. Pirminės regresijos analizės metu tokių IŽIV dimensijų kaip „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Samdymas ir atranka“ (SA) tiesioginis poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei nenustatytas, tačiau galimas netiesioginio poveikio identifikavimas esant medijuojančiam efektui.

#### 4.4. Darbo gerovės medijuojančio poveikio nustatymas

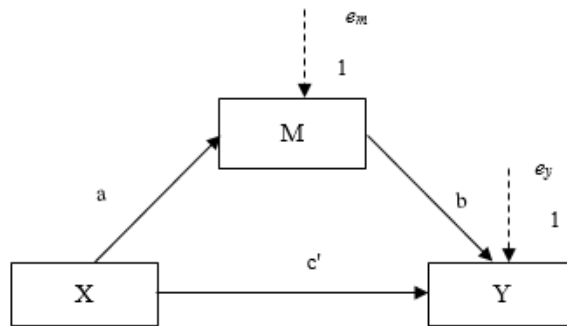
Daugianarės regresijos analizės metu nustatyta, kad „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Samdymas ir atranka“ (SA) statistiškai reikšmingo poveikio rezultato kintamiesiems nedaro, todėl atlikta mediacijos poveikio analizė, siekiant nustatyti, ar tarpinis kintamasis („Darbo gerovė“) gali daryti poveikį ryšiui tarp priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų.

Mediacijos poveikiui nustatyti naudota makrokomanda *PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 Model 4 by Andrew F. Hayes*. Mediacijos analizė turi atitikti šias sąlygas (Jose, 2013):

- Nepriklausomas kintamasis (X) (angl. *predictor variable*) turi statistiškai reikšmingą ryšį su priklausomu kintamuoju (Y) (angl. *outcome variable*).
- Nepriklausomas kintamasis (X) turi statistiškai reikšmingą ryšį su tarpiniu kintamuoju (M) (angl. *mediator variable*).
- Tarpinis kintamasis (M) turi statistiškai reikšmingą ryšį su nepriklausomu kintamuoju (Y), kai jis įtrauktas į regresijos lygtį.

Mediatoriaus poveikio grafinis vaizdavimas (22 pav.; žr. Hayes, 2018) atskleidžia tris pagrindinius kelius, kurie išreikšti koeficientais (angl. *paths*)  $a$ ,  $b$  ir  $c'$ :

- $a$  koeficientas nurodo nepriklausomo kintamojo poveikį tarpiniam kintamajam kelyje  $X \rightarrow M$  ir yra skirtas netiesioginiam poveikiui identifikuoti;
- $b$  koeficientas nurodo tarpinio kintamojo poveikį priklausomam kintamajam kelyje  $M \rightarrow Y$ ;
- $c'$  koeficientas nurodo tiesioginį nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam kelyje  $X \rightarrow Y$ .



Šaltinis: Hayes (2018).

## 22 pav. Statistinė klasikinė tarpinio kintamojo schema

32 lentelėje pateikta mediacijos analizės suvestinė, kai testuojamas IŽIV dimensijų „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA) poveikis išitraukimui į darbą medijuojant darbo gerovei, t. y. siekiama nustatyti netiesioginį ir tiesioginį priklausomų kintamųjų poveikį nepriklausomam kintamajam, esant tarpiniam kintamajam.

**32 lentelė.** Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis IŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą

| X-M-Y            | Galutinis poveikis |        |       | Tiesioginis poveikis |       |       | Netiesioginis poveikis |             |           |        |       |
|------------------|--------------------|--------|-------|----------------------|-------|-------|------------------------|-------------|-----------|--------|-------|
|                  | Koef.              | t      | p     | Koef.                | t     | p     | Koef.                  | 95 % BootCI |           | Pm = % | M     |
|                  |                    |        |       |                      |       |       |                        | Boot LLCI   | Boot ULCI |        |       |
| <b>DS-DG-ID</b>  | ,3351              | 7,7288 | ,0000 | ,0391                | ,9572 | ,3390 | ,2959                  | ,2232       | ,3794     | –      | Pilna |
| <b>MP-DG-ID</b>  | ,2703              | 5,8709 | ,0000 | ,0105                | ,2627 | ,7929 | ,2598                  | ,0402       | ,3440     | –      | Pilna |
| <b>DRV-DG-ID</b> | ,2565              | 6,1946 | ,0000 | ,0042                | ,1152 | ,9083 | ,2523                  | ,1898       | ,3164     | –      | Pilna |
| <b>K-DG-ID</b>   | ,2598              | 6,2826 | ,0000 | ,0151                | ,4035 | ,6868 | ,2750                  | ,2102       | ,3459     | –      | Pilna |
| <b>SA-DG-ID</b>  | ,2289              | 4,9606 | ,0000 | ,0197                | ,5142 | ,6074 | ,2092                  | ,1374       | ,2909     | –      | Pilna |

Mediatorius – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmojo modelio  $DS \rightarrow DG \rightarrow ID$  a kelio regresijos determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,2594$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas). X paaiškina 26 proc. Y, taip pat nustatytas X poveikis M (koeficientas  $a = 0,4576$ ,  $p < 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį įsitraukimui į darbą (Y), tiek ir tiesioginį X poveikį Y:  $R^2 = 0,4305$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas). Taip pat nustatytas M poveikis Y ( $b = 0,4576$ ,  $p < 0,001$ ), tačiau tiesioginio M poveikio Y nenustatyta (koeficientas  $c' = 0,0391$ ). Statistinis reikšmingumas  $p > 0,05$  (netenkina statistinio reikšmingumo sąlygos  $p < 0,001$ ).

Daroma išvada, kad šiuo atveju mediacija yra pilna, t. y. IŽIV „Darbuotojų santykių“ dimensija daro poveikį įsitraukimui į darbą per tarpinį kintamąjį – darbo gerovę. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Antrojo modelio  $MP \rightarrow DG \rightarrow ID$  a kelio regresijos determinacijos koeficientas gana žemas ( $R^2 = 0,1781$ ) (X paaiškina tik 18 proc. Y), tačiau statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,3912$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4292$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Modelis skirtas kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientams nustatyti, išskiriant tiek mediatoriaus poveikį įsitraukimui į darbą (Y), tiek ir tiesioginį X poveikį Y. Gauti rezultatai patvirtina M poveikį Y ( $b = 0,6640$ ,  $p < 0,001$ ), o tiesioginis X poveikis Y nenustatytas ( $c' = 0,0105$ ,  $p > 0,05$ ).

Daroma išvada, kad IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ (MP) daro netiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Trečiojo modelio  $DRV \rightarrow DG \rightarrow ID$  a kelio regresijos determinacijos koeficientas yra tinkamas ( $R^2 = 0,2042$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,3785$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4291$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Gauti rezultatai patvirtina M poveikį Y ( $b = 0,6666$ ,  $p < 0,001$ ), o tiesioginis X poveikis Y nenustatytas ( $c' = 0,0042$ ,  $p > 0,005$ ).

Daroma išvada, kad IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro netiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Ketvirtojo modelio  $K \rightarrow DG \rightarrow ID$  a kelio regresijos determinacijos koeficientas yra tinkamas ( $R^2 = 0,2348$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,4058$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4294$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Gauti rezultatai patvirtina M poveikį Y ( $b = 0,6776$ ,  $p < 0,001$ ), o tiesioginis X poveikis Y nenustatytas ( $c' = -0,0151$ ,  $p > 0,05$ ).

Daroma išvada, kad IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro netiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Penktojo modelio  $SA \rightarrow DG \rightarrow ID$  a kelio regresijos determinacijos koeficientas neatitinka reikiamos sąlygos ( $R^2 = 0,1187$ ), tačiau statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,3163$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4295$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Gauti rezultatai patvirtina M poveikį Y ( $b = 0,6614$ ,  $p < 0,001$ ), o tiesioginis X poveikis Y nenustatytas ( $c' = 0,0197$ ,  $p > 0,05$ ).

Daroma išvada, kad IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro netiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Remiantis gautais rezultatais, konstatuojama, kad **H8a, H8b, H8c, H8d, H8e hipotezės yra patvirtintos.**

Apibendrinant galima teigti, kad visos IŽIV dimensijos daro netiesioginį poveikį įsitraukimui į darbą, jį lemia darbo gerovė. Taip pat nustatyta, kad mediacijos poveikis visais atvejais yra pilnas. Statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio tarp IŽIV dimensijų ir įsitraukimo į darbą, esant tik tarpiniam kintamajam, nenustatyta.

33 lentelėje pateikta mediacijos analizės suvestinė, kai testuojamas IŽIV dimensijų „Darbuotojų santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K), „Samdymas ir atranka“ (SA) poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant darbo gerovei, t. y. siekiama nustatyti netiesioginį priklausomų kintamųjų poveikį nepriklausomam kintamajam, esant tarpiniam kintamajam.

**33 lentelė.** Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis IŽIV dimensijų poveikis emociniam įsipareigojimui

| X-M-Y            | Galutinis poveikis |         |       | Tiesioginis poveikis |        |       | Netiesioginis poveikis |             |           |        |        |
|------------------|--------------------|---------|-------|----------------------|--------|-------|------------------------|-------------|-----------|--------|--------|
|                  | Koef.              | t       | p     | Koef.                | t      | p     | Koef.                  | 95 % BootCI |           | Pm = % | M      |
|                  |                    |         |       |                      |        |       |                        | Boot LLCI   | Boot ULCI |        |        |
| <b>DS-DG-EI</b>  | ,4215              | 13,3349 | ,0000 | ,2498                | 7,6771 | ,0000 | ,1716                  | ,1214       | ,2299     | 41     | Dalinė |
| <b>MP-DG-EI</b>  | ,2785              | 7,5796  | ,0000 | ,0930                | 2,7438 | ,0064 | ,1856                  | ,1360       | ,2377     | 66     | Dalinė |
| <b>DRV-DG-EI</b> | ,2979              | 9,2521  | ,0000 | ,1287                | 4,1873 | ,0000 | ,1693                  | ,1206       | ,2221     | 57     | Dalinė |
| <b>K-DG-EI</b>   | ,3167              | 9,9815  | ,0000 | ,1399                | 4,4807 | ,0000 | ,1768                  | ,1302       | ,2243     | 66     | Dalinė |
| <b>SA-DG-EI</b>  | ,3153              | 8,8669  | ,0000 | ,1724                | 5,4678 | ,0000 | ,1430                  | ,0911       | ,2014     | 45     | Dalinė |

Mediatorius – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmojo modelio  $DS \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,2594$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas).  $X$  paaiškina 26 proc.  $Y$ , taip pat nustatytas  $X$  poveikis  $M$  ( $a = 0,4576$ ,  $p < 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam įsipareigojimui ( $Y$ ), tiek ir tiesioginį  $X$  poveikį  $Y$ :  $R^2 = 0,4631$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas). Taip pat nustatytas  $M$  poveikis  $Y$  ( $b = 0,3751$ ,  $p < 0,001$ ) ir  $X$  poveikis  $Y$  ( $c' = 0,2498$ ,  $p < 0,001$ ).

Daroma išvada, kad šiuo atveju mediacija yra dalinė, ji paaiškina 41 proc. poveikio, t. y. IŽIV darbuotojų santykių dimensija daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per tarpinį kintamąjį – darbo gerovę.

Antrojo modelio  $MP \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas gana žemas ( $R^2 = 0,1781$ ), tačiau statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas  $X$  kintamojo poveikis  $M$  ( $a = 0,3912$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas tinkamas ( $R^2 = 0,3931$ ,  $p < 0,001$ ), visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Modelis skirtas kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientams nustatyti, išskiriant tiek mediatoriaus poveikį išitraukimui į darbą ( $Y$ ), tiek ir tiesioginį  $X$  poveikį  $Y$ . Gauti rezultatai patvirtina  $M$  poveikį  $Y$  ( $b = 0,4744$ ,  $p < 0,001$ ) ir  $X$  poveikį  $Y$  ( $c' = 0,0930$ ,  $p < 0,05$ ).

Daroma išvada, kad IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ ( $MP$ ) daro netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Netiesioginį poveikį patvirtina ir BootLLCI bei BootULCI koeficientai, tarp kurių nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Trečiojo modelio  $DRV \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas yra tinkamas ( $R^2 = 0,2042$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas  $X$  kintamojo poveikis  $M$  ( $a = 0,3785$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4291$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam įsipareigojimui ( $Y$ ), tiek ir tiesioginį  $X$  poveikį  $Y$ : nustatytas  $M$  poveikis  $Y$  ( $b = 0,4473$ ,  $p < 0,001$ ) ir  $X$  poveikis  $Y$  ( $c' = 0,1287$ ,  $p < 0,001$ ).

Daroma išvada, kad šiuo atveju mediacija yra dalinė, ji paaiškina daugiau negu pusę (57 %) poveikio, t. y. IŽIV darbo rezultatų valdymo dimensija daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per tarpinį kintamąjį – darbo gerovę.

Ketvirtojo modelio  $K \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas yra tinkamas ( $R^2 = 0,2348$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai

reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,4058$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4118$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išipareigojimui (Y), tiek ir tiesioginį M poveikį Y: nustatytas M poveikis Y ( $b = 0,4357$ ,  $p < 0,001$ ), X poveikis Y ( $c' = 0,1399$ ,  $p < 0,001$ ).

Daroma išvada, kad šiuo atveju mediacija yra dalinė, ji paaiškina daugiau negu pusę (66 %) poveikio, t. y. IŽIV „Kompensacijos“ dimensija daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam išipareigojimui per tarpinį kintamąjį – darbo gerovę.

Penktojo modelio  $SA \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas yra tinkamas ( $R^2 = 0,1187$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas X kintamojo poveikis M ( $a = 0,3163$ ,  $p > 0,001$ ).  $b$  ir  $c'$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,4257$ ,  $p < 0,001$ ) visiškai tenkina determinacijos sąlygą ( $R^2 > 2$ ). Kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išipareigojimui (Y), tiek ir tiesioginį X poveikį Y: nustatytas M poveikis Y ( $b = 0,4520$ ,  $p < 0,001$ ), X poveikis Y ( $c' = 0,1724$ ,  $p < 0,001$ ).

Daroma išvada, kad šiuo atveju mediacija yra dalinė, ji paaiškina šiek tiek mažiau negu pusę (45 %) poveikio, t. y. IŽIV „Samdymo ir atrankos“ dimensija daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam išipareigojimui per tarpinį kintamąjį – darbo gerovę.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad **H7a, H7b, H7c, H7d, H7e hipotezės yra nepatvirtintos.**

Apibendrinant konstatuotina, kad IŽIV dimensijos „Darbo santykiai“ (DS), „Mokymai ir plėtra“ (MP), „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV), „Kompensacija“ (K) ir „Samdymas ir atranka“ (SA) daro tiek tiesioginį, tiek ir netiesioginį poveikį emociniam išipareigojimui. Vis dėlto netiesioginis poveikis kai kuriais atvejais stipresnis, kai mediacija paaiškina daugiau negu pusę poveikio priklausomam kintamajam („Mokymai ir plėtra“ (MP) – 66 proc., „Darbo rezultatų valdymas“ (DRV) – 57 proc., „Kompensacija“ (K) – 66 proc.).

34 lentelėje pateikta mediacijos analizės suvestinė, kai testuojamas EŽIV dimensijų „Stiprumas“ (EŽS) ir „Naudojimas“ (EŽN) tiesioginis ir netiesioginis poveikis įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei.

**34 lentelė.** Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis EŽIV dimensių poveikis išitraukimui į darbą

| X-M-Y            | Galutinis poveikis |        |       | Tiesioginis poveikis |        |       | Netiesioginis poveikis |              |              |      |       |
|------------------|--------------------|--------|-------|----------------------|--------|-------|------------------------|--------------|--------------|------|-------|
|                  | Koef.              | t      | p     | Koef.                | t      | p     | Koef.                  | 95 % BootCI  |              | Pm=% | M     |
|                  |                    |        |       |                      |        |       |                        | Boot<br>LLCI | Boot<br>ULCI |      |       |
| <b>EŽS-DG-ID</b> | ,3380              | 4,9350 | ,0000 | ,1314                | 2,4097 | ,0164 | ,2065                  | ,1007        | ,3187        | –    | Pilna |
| <b>EŽNDG-ID</b>  | ,0304              | ,4644  | ,6426 | ,0016                | ,0322  | ,9743 | ,0320                  | –,1374       | ,0655        | –    | Nėra  |

Mediatorius – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmojo modelio  $E\check{Z}S \rightarrow DG \rightarrow EI$  *a* kelio regresijos determinacijos koeficientas yra gana žemas ir neatitinka sąlygos  $R^2 > 2$ , tačiau statistiškai reikšmingas ( $R^2 = 0,0551$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas *X* poveikis *M* ( $a = 0,3196$ ,  $p < 0,001$ ). Kelio *b* ir *c'* koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išipareigojimui (*Y*), tiek ir tiesioginį *X* poveikį *Y*:  $R^2 = 0,4376$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas). Taip pat nustatytas *M* poveikis *Y* ( $b = 0,6462$ ,  $p < 0,001$ ), tačiau tiesioginio *X* poveikio *Y* nėra ( $c' = 0,1314$ ,  $p > 0,005$ ).

Galima daryti išvadą, kad EŽIV dimensija „Stiprumas“ (EŽS) daro tik netiesioginį poveikį darbo įsitraukimui medijuojant darbo gerovei. Tarp žemutinės reikšmės BootLLCI = 0,1007 ir viršutinės BootULCI = 0,3187 nėra nulinės reikšmės, tad netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas.

Antrojo modelio  $E\check{Z}N \rightarrow DG \rightarrow EI$  *a* kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,0014$ ,  $p < 0,005$ . Modelis nėra statistiškai reikšmingas (netenkina abiejų sąlygų:  $R^2 > 2$  ir  $p < 0,001$ ). Koeficientas ( $a = -0,0478$ ,  $p > 0,005$ ) rodo, kad *X* nedaro poveikio *M*. Kelio *b* ir *c'* koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išipareigojimui (*Y*), tiek ir tiesioginį *X* poveikį *Y* yra  $R^2 = 0,4291$ ,  $p < 0,001$ . Tai reiškia, kad modelis statistiškai reikšmingas. Nustatytas *M* poveikis *Y*, tiesioginio *X* poveikio *Y* nenustatyta: kelio *b* koeficientas:  $b = 0,6689$ ,  $p < 0,001$ ; kelio *c'* koeficientas:  $c' = 0,0016$ ,  $p > 0,005$ .

Daroma išvada, kad EŽIV dimensija „Naudojimas“ neturi nei tiesioginio, nei netiesioginio poveikio įsitraukimui į darbą, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei. Tai taip pat rodo ir žemutinė LLCI (–0,0959), ir viršutinė ULCI riba (0,0991), tarp kurių yra nulinė reikšmė, nusakanti netiesioginio ryšio tarp kintamųjų nebuvimą.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad **H10a hipotezė yra patvirtinta**, o H10b hipotezė nepasitvirtino.

35 lentelėje pateikta mediacijos analizės suvestinė, kai testuojamas EŽIV dimensijų „Stiprumas“ (EŽS) ir „Naudojimas“ (EŽN) tiesioginis ir netiesioginis poveikis emociniam išipareigojimui, esant tarpiniam kintamajam – darbo gerovei.

**35 lentelė.** Pilnas, tiesioginis ir netiesioginis EŽIV dimensijų poveikis emociniam įsipareigojimui

| X-M-Y            | Galutinis poveikis |        |       | Tiesioginis poveikis |        |       | Netiesioginis poveikis |              |              |       |       |
|------------------|--------------------|--------|-------|----------------------|--------|-------|------------------------|--------------|--------------|-------|-------|
|                  | Koef.              | t      | p     | Koef.                | t      | p     | Koef.                  | 95 % BootCI  |              | Pm= % | M     |
|                  |                    |        |       |                      |        |       |                        | Boot<br>LLCI | Boot<br>ULCI |       |       |
| <b>EŽS-DG-EI</b> | ,2206              | 3,8859 | ,0001 | ,0587                | 1,2539 | ,2106 | ,1619                  | ,0841        | ,2472        | –     | Pilna |
| <b>EŽN-DG-EI</b> | ,0487              | ,9089  | ,3640 | ,0240                | ,5686  | ,5700 | ,0247                  | –,1058       | ,0490        | –     | Nėra  |

Mediatorius – darbo gerovė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmojo modelio  $E\check{Z}S \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos determinacijos koeficientas gana žemas ir neatitinka sąlygos  $R^2 > 2$ , tačiau statistiškai reikšmingas ( $R^2 = 0,0551$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatytas  $X$  poveikis  $M$  ( $a = 0,3196$ ,  $p < 0,001$ ). Kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išsipareigojimui ( $Y$ ), tiek ir tiesioginį  $X$  poveikį  $Y$ :  $R^2 = 0,0150$ ,  $p > 0,005$  (modelis nėra statistiškai reikšmingas). Kelio  $b$  koeficientas:  $b = 0,1143$ ,  $p > 0,005$ . Tiesioginio  $X$  poveikio  $Y$  taip pat nėra. Kelio  $c'$  koeficientas:  $c' = -0,0887$ ,  $p > 0,005$ . Netiesioginio poveikio buvimą patvirtina žemutinė LLCI (0,0841) ir viršutinė ULCI riba (0,2472), tarp kurių nėra nulinės reikšmės.

Galima daryti išvadą, kad EŽIV dimensija „Stiprumas“ (EŽS) daro tik netiesioginį poveikį emociniam išsipareigojimui, medijuojant darbo gerovei.

Antrojo modelio  $E\check{Z}N \rightarrow DG \rightarrow EI$   $a$  kelio regresijos modelio determinacijos koeficientas neatitinka abiejų sąlygų ( $R^2 > 2$ ,  $p < 0,005$ ). Tai reiškia, kad statistiškai reikmingo poveikio tarp  $X$  ir  $M$  nėra ( $R^2 = 0,0014$ ,  $p > 0,005$ ). Kelio  $a$  koeficientas:  $a = -0,0478$ ,  $p > 0,005$ ; kelio  $b$  ir  $c'$  koeficientai, nustatant tiek mediatoriaus poveikį emociniam išsipareigojimui ( $Y$ ), tiek ir tiesioginį  $X$  poveikį  $Y$ :  $R^2 = 0,3818$ ,  $p < 0,001$  (modelis statistiškai reikšmingas). Taip pat nustatytas  $M$  poveikis  $Y$  ( $b = 0,5160$ ,  $p < 0,001$ ), tačiau tiesioginio  $X$  poveikio  $Y$  nėra ( $c' = -0,0240$ ,  $p > 0,005$ ). Tai taip pat rodo žemutinė LLCI (-0,1058) ir viršutinė ULCI (0,0490) riba, tarp kurių yra nulinė reikšmė, nusakanti netiesioginio ryšio tarp kintamųjų nebuvimą.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad **H9a hipotezė yra patvirtinta**, o H9b hipotezė nepatvirtino.

Apibendrinant konstatuotina, kad EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą ir emociniam išsipareigojimui. Dimensijos „Naudojimas“ tiesioginio ir netiesioginio poveikio išitraukimui į darbą, emociniam išsipareigojimui ir tęstiniam išsipareigojimui, medijuojant darbo gerovei, nenustatyta.

36 lentelėje pateikti susisteminti mediatoriaus poveikio analizės rezultatai, kurie leido įvertinti iškeltas hipotezes – jas patvirtinti ar atmesti, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

**36 lentelė.** Mediatoriaus poveikio rezultatai

| IŽIV ir EŽIV poveikis emociniam išsipareigojimui, medijuojant darbo gerovei |                                                                                                                                  | Hipotezės             |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| „Darbuotojų santykių“ dimensijos poveikis emociniam išsipareigojimui        | Mediatoriaus poveikis yra <b>negalutinis</b> ( $P_m = 41\%$ ).<br>IŽIV dimensija: <i>Darbuotojų santykiai daro tiesioginį ir</i> | H7a:<br>nepatvirtinta |

| <b>IŽIV ir EŽIV poveikis emociniam įsipareigojimui, medijuojant darbo gerovei</b>                       |                                                                                                                                                                                                              | <b>Hipotezės</b>      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| yra medijuojamas darbo gerovės.                                                                         | <i>netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per darbo gerovės mediatorių.</i>                                                                                                                          |                       |
| „Mokymų ir plėtros“ dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės.       | Mediatoriaus <b>poveikis yra negalutinis</b> (Pm = 66 %).<br>IŽIV dimensija: <i>Mokymai ir plėtra daro netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui.</i>                                                   | H7b:<br>nepatvirtinta |
| „Darbo rezultatų valdymo“ dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės. | Mediatoriaus <b>poveikis yra negalutinis</b> (Pm = 57 %).<br>IŽIV dimensija: <i>Darbo rezultatų valdymas daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per darbo gerovės mediatorių.</i> | H7c:<br>nepatvirtinta |
| „Kompensacijos“ dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės.           | Mediatoriaus <b>poveikis yra negalutinis</b> (Pm = 66 %).<br>IŽIV dimensija: <i>Kompensacija daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per darbo gerovės mediatorių.</i>             | H7d:<br>nepatvirtinta |
| „Samdymo ir atrankos“ dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės.     | Mediatoriaus <b>poveikis yra negalutinis</b> (Pm = 45 %).<br>IŽIV dimensija: <i>Samdymas ir atranka daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui per darbo gerovės mediatorių.</i>      | H7e:<br>nepatvirtinta |
| EŽIV stiprumo dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės.             | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>EŽIV stiprumas daro netiesioginį poveikį emociniam įsipareigojimui.</i>                                                                                     | H9a:<br>nepatvirtinta |
| EŽIV naudojimo dimensijos poveikis emociniam įsipareigojimui yra medijuojamas darbo gerovės.            | <b>Mediatoriaus poveikio nėra.</b>                                                                                                                                                                           | H9b:<br>nepatvirtinta |
| <b>IŽIV ir EŽIV poveikis išitraukimui į darbą, medijuojant darbo gerovei</b>                            |                                                                                                                                                                                                              | <b>Hipotezės</b>      |
| „Darbuotojų santykių“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.       | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>Darbuotojų santykiai daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i>                                                                                    | H8a:<br>patvirtinta   |

| <b>IŽIV ir EŽIV poveikis emociniam išipareigojimui, medijuojant darbo gerovę</b>                      |                                                                                                                               | <b>Hipotezės</b>       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| „Mokymų ir plėtos“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.        | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>Mokymai ir plėtra daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i>        | H8b:<br>patvirtinta    |
| „Darbo rezultatų valdymo“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės. | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>Darbo rezultatų valdymas daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i> | H8c:<br>patvirtinta    |
| „Kompensacijos“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.           | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>Kompensacija daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i>             | H8d:<br>patvirtinta    |
| „Samdymo ir atrankos“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.     | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>Samdymas ir atranka daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i>      | H8e:<br>patvirtinta    |
| „EŽIV stiprumo“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.           | <b>Mediacija galutinė.</b><br>IŽIV dimensija: <i>EŽIV stiprumas daro netiesioginį poveikį išitraukimui į darbą.</i>           | H10a:<br>patvirtinta   |
| „EŽIV naudojimo“ dimensijos poveikis darbuotojų išitraukimui yra medijuojamas darbo gerovės.          | <b>Mediatoriaus poveikio nėra.</b>                                                                                            | H10b:<br>nepatvirtinta |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Susisteminti mediacijos analizės rezultatai parodė, kad mediatorius „Darbo gerovė“ turėjo tiek dalinį, tiek ir galutinį poveikį priklausomiems kintamiesiems. Kai kuriais atvejais poveikis nenustatytas. Tiriant IŽIV dimensijų poveikį emociniam išipareigojimui, matyti, kad darbuotojų santykių, darbo rezultatų valdymo, kompensacijos, samdymo ir atrankos poveikis yra negalutinis, todėl galima teigti, kad darbo gerovė vidutiniškai medijavo šiuos kintamuosius (41–66 %). Minėtina, kad IŽIV dimensijos „Mokymai ir plėtra“ poveikis emociniam išipareigojimui buvo galutinai medijuojamas darbo gerovės. Tai atskleidžia, kad ši dimensija turėjo tik netiesioginį poveikį. Analogiškai nustatyta ir EŽIV „Stiprumo“ dimensijos atveju. Mediatoriaus poveikis yra galutinis. Tai reiškia, kad ši dimensija daro tik netiesioginį poveikį emociniam išipareigojimui.

Labai stiprus mediacijos efektas nustatytas tiriant IŽIV ir EŽIV („Stiprumas“) dimensijų poveikį išitraukimui į darbą – visais atvejais nustatytas galutinis mediacijos efektas. Tai reiškia, kad darbo gerovė, kai

darbuotojas patenkintas savo darbu ir pareigomis bei pasiekimais, yra stiprus sąlygojantis veiksnys, darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą (darbuotojai pasižymi entuziazmu ir energija, atlikdami savo darbą, pasineria į atliekamas užduotis).

#### 4.6. Poveikio tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės nustatymas

Siekiant patikrinti H11, H12, H13 ir H14 hipotezes, sudaryti keturi regresijos modeliai (žr. 37 lentelę):

- pirmiausia tikrinamas įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsipareigojimui, kai  $R^2=0,515$ ,  $p < 0,001$ ;
- antra, tikrinamas emocinio organizacinio įsipareigojimo poveikis įsitraukimui į darbą, kai  $R^2=0,515$ ,  $p < 0,001$ ;
- trečia, tikrinamas darbo gerovės poveikis įsitraukimui į darbą, kai  $R^2=0,655$ ,  $p < 0,001$ ;
- ketvirta, tikrinamas darbo gerovės poveikis organizaciniam įsipareigojimui, kai  $R^2=0,617$ ,  $p < 0,001$ .

**37 lentelė.** Poveikio tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbo gerovės suvestinė

| Regresijos modelis                                                      | B nestandartizuoti koeficientai | $\beta$ standartizuoti koeficientai | t      | p     | VIF kolinearumo statistika |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------|-------|----------------------------|
| <b>Priklausomas kintamasis – emocinis organizacinis įsipareigojimas</b> |                                 |                                     |        |       |                            |
| <b>ID</b>                                                               | 0,422                           | <b>0,515</b>                        | 11,843 | 0,000 | 1,000                      |
| <b>DG</b>                                                               | 0,517                           | <b>0,617</b>                        | 15,463 | 0,000 | 1,000                      |
| <b>Priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą</b>                   |                                 |                                     |        |       |                            |
| <b>EOI</b>                                                              | 0,629                           | <b>0,515</b>                        | 11,843 | 0,000 | 1,000                      |
| <b>DG</b>                                                               | 0,669                           | <b>0,655</b>                        | 17,078 | 0,000 | 1,000                      |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizės rezultatai (37 lentelė) parodė, kad įsitraukimas į darbą daro statistiškai reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ( $\beta = 0,515$ ,  $p < 0,001$ ). Emocinis organizacinis įsipareigojimas turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą ( $\beta = 0,515$ ,  $p < 0,001$ ). Darbo gerovė daro reikšmingą poveikį tiek emociniam įsipareigojimui ( $\beta = 0,617$ ,  $p < 0,001$ ), tiek ir įsitraukimui į darbą ( $\beta = 0,655$ ,  $p < 0,001$ ).

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad **H11, H12, H13, H14 hipotezės yra patvirtintos.**

1.7. Inovatyvaus išteklių valdymo ir šių išteklių elektroninių priemonių poveikio organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų įsitraukimui ir darbo gerovei tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, sudarytas konceptualusis modelis ir empiriniam tyrimui atlikti iškeltos hipotezės, kurios atliepia disertacijos tyrimo tikslą ir uždavinius. Pagrindinė disertacijos empirinio tyrimo idėja – pagrįsti IŽIV ir EŽIV poveikį organizaciniam įsipareigojimui (emociniam ir tęstiniam), darbuotojų įsitraukimui į darbą ir darbo gerovei. Disertacijos hipotezių tikrinimo rezultatai pateikti 38 lentelėje.

**38 lentelė.** Disertacijos hipotezių tikrinimo rezultatai

| Hipotezės                                                                                        | $\beta$<br>koeficientas,<br>kai $p > 0,005$ | Patvirtinta (+),<br>nepatvirtinta<br>(-) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b><i>H1: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.</i></b>               |                                             |                                          |
| H1a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.      | $\beta = 0,456$                             | +                                        |
| H1b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.         |                                             | –                                        |
| H1c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.  |                                             | –                                        |
| H1d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.              | $\beta = 0,167$                             | +                                        |
| H1e: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.       |                                             | –                                        |
| <b><i>H2: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.</i></b>                    |                                             |                                          |
| H2a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.           | $\beta = 0,365$                             | +                                        |
| H2b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.              |                                             | –                                        |
| H2c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.       |                                             | –                                        |
| H2d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.                   |                                             | –                                        |
| H2e: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. |                                             | –                                        |
| <b><i>H3: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.</i></b>               |                                             |                                          |
| H3a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.                 | $\beta = 0,194$                             | +                                        |
| H3b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.                |                                             | –                                        |
| <b><i>H4: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.</i></b>                    |                                             |                                          |
| H4a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.                      | $\beta = 0,253$                             | +                                        |
| H4b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.                     |                                             | –                                        |
| <b><i>H5: IŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį darbo gerovei.</i></b>                           |                                             |                                          |

| Hipotezės                                                                                                           | $\beta$<br>koeficientas,<br>kai $p > 0,005$ | Patvirtinta (+),<br>nepatvirtinta (-) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| H5a: IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                     | $\beta = 0,339$                             | +                                     |
| H5b: IŽIV dimensija „Mokymai ir plėtra“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                        |                                             | –                                     |
| H5c: IŽIV dimensija „Darbo rezultatų valdymas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                 |                                             | –                                     |
| H5d: IŽIV dimensija „Kompensacija“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                             | $\beta = 0,273$                             | +                                     |
| H5: IŽIV dimensija „Samdymas ir atranka“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                       |                                             | –                                     |
| <b>H6: EŽIV dimensijos daro teigiamą poveikį darbo gerovei.</b>                                                     |                                             |                                       |
| H6a: EŽIV dimensija „Stiprumas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                                | $\beta = 0,235$                             | +                                     |
| H6b: IŽIV dimensija „Naudojimas“ daro teigiamą poveikį darbo gerovei.                                               |                                             | –                                     |
| <b>Mediatoriaus poveikio analizė</b>                                                                                |                                             |                                       |
| <b>H7: IŽIV praktikų poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbo gerovės.</b>                             |                                             |                                       |
| H7a: IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.     |                                             | –                                     |
| H7b: IŽIV dimensijos „Mokymai ir plėtra“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.        |                                             | –                                     |
| H7c: IŽIV dimensijos „Darbo rezultatų valdymas“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės. |                                             | –                                     |
| H7d: IŽIV dimensijos „Kompensacija“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.             |                                             | –                                     |
| H7e: IŽIV dimensijos „Samdymas ir atranka“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.      |                                             | –                                     |
| <b>H8: IŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.</b>                            |                                             |                                       |
| H8a: IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.          |                                             | +                                     |
| H8b: IŽIV dimensijos „Mokymai ir plėtra“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.             |                                             | +                                     |
| H8c: IŽIV dimensijos „Darbo rezultatų valdymas“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.      |                                             | +                                     |
| H8d: IŽIV dimensijos „Kompensacija“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.                  |                                             | +                                     |
| H8e: IŽIV dimensijos „Samdymas ir atranka“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.           |                                             | +                                     |
| <b>H9: EŽIV dimensijų poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.</b>                       |                                             |                                       |
| H9a: EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.                |                                             | –                                     |
| H9b: EŽIV dimensijos „Naudojimas“ poveikis emociniam įsipareigojimui medijuojamas darbuotojo gerovės.               |                                             | –                                     |
| <b>H10: EŽIV dimensijų poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.</b>                           |                                             |                                       |
| H10a: EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.                    |                                             | +                                     |
| H10b: EŽIV dimensijos „Naudojimas“ poveikis įsitraukimui į darbą medijuojamas darbuotojo gerovės.                   |                                             | –                                     |

| Hipotezės                                                                               | $\beta$<br>koeficientas,<br>kai $p > 0,005$ | Patvirtinta (+),<br>nepatvirtinta<br>(-) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>H11: Įsitraukimas į darbą daro poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.</i> |                                             | +                                        |
| <i>H12: Emocinis organizacinis įsipareigojimas daro poveikį įsitraukimui į darbą.</i>   |                                             | +                                        |
| <i>H13: Darbo gerovė daro poveikį įsitraukimui į darbą.</i>                             |                                             | +                                        |
| <i>H14: Darbo gerovė daro poveikį emociniam organizaciniam įsipareigojimui.</i>         |                                             | +                                        |

Šaltinis: sudaryta autorės.

38 lentelėje pateikti suformuluotų disertacijos hipotezių tikrinimo rezultatai. Iš viso patikrintos 39 hipotezės:

- patvirtintos (iš viso 18 hipotezių) žymimos „+“ ženklu;
- nepatvirtintos (iš viso 21 hipotezė) žymimos „-“ ženklu.

## 5. MOKSLINĖ DISKUSIJA, APIBENDRINANTI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATUS

Atlikta plati mokslinių šaltinių analizė parodė, kad IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimas daro poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei. Analizuojami reiškiniai tarpusavyje glaudžiai susiję tiek teoriškai, tiek praktiškai. Dėl tematikos dinamiškumo ir nuolatinių išorinio poveikio veiksnių įtakos pastaruoju metu ima trūkti tam tikrų žinių. Tai akivaizdžiai matyti iš mokslinės literatūros analizės. Ypač pasigendama dėmesio žmogiškųjų išteklių ir technologijų sąveikai bei sąsajoms, empiriškai nėra nagrinėtas poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei, atsižvelgiant į darbuotojų požiūrį. Be to, nagrinėjamame kontekste jaučiamas ir darbuotojų gerovės kaip tarpinio kintamojo vertinimo analizės stygius. Siekiant papildyti turimus mokslinius duomenis, atlikta giluminė teorinė analizė, sudarytas tyrimo modelis, suformuotos hipotezės. Gauti duomenys analizuojami atsižvelgiant į patikrintas hipotezes.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad ne visos disertacijoje iškeltos hipotezės patvirtintos. Visų pirma, vertintas **IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei**. Išsamios mokslinių šaltinių analizės metu nustatyta, kad, kalbant apie IŽIV, dėmesio skiriama emociniams, psichologiniams ir socialiniams veiksniams. Pavyzdžiui, išskiriami tokie IŽIV aspektai kaip autonomiška ir palaikanti darbo aplinka, efektyvi komunikacija, lanksčios darbo sąlygos, inovatyvios ŽIV praktikos ir linksmos veiklos, pozityvių emocijų ir pozityvaus palaikančio klimato sukūrimas, darbuotojų poreikių atliepimas (Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Cooke, 2019; Li & Lin, 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022). Teigiama, kad būtent šie aspektai daro poveikį darbo gerovei, įsitraukimui į darbą ir emociniam organizaciniam įsipareigojimui. Atliktos regresinės bendrojo poveikio analizės rezultatai parodė, kad IŽIV dimensija „Darbuotojų santykiai“ turi statistiškai reikšmingą poveikį emociniam įsipareigojimui. Galima teigti, kad šiuo atveju teorinės įžvalgos iš dalies pasitvirtino, nes darbuotojų santykių dimensija apima tokius veiksnius kaip vadovų komunikacijos efektyvumas ir priemonės, siekiama padėti darbuotojams suvokti organizacijos kryptį, darbe kuriama maloni ir linksma atmosfera. Minėtina ir komandinio darbo kultūros orientacija organizacijoje. Nustatyta, kad dimensija „Darbuotojų santykiai“

daro poveikį tiek **emociniam įsipareigojimui**, tiek **įsitraukimui į darbą**, tiek **ir darbo gerovei**.

Kita IŽIV dimensija, turinti statistiškai reikšmingą poveikį, – „Kompensacija“. Ji apima tokius veiksnius kaip siūlomos pelno dalijimosi programos, lanksčios papildomos naudos, pritaikytos prie darbuotojų poreikių, proginės naudos ir kiti paskatinimai, kurie daro poveikį **emociniam įsipareigojimui ir darbo gerovei**. Kai kurie tyrėjai „Kompensacijos“ dimensiją sieja su gerove ir įsitraukimu į darbą. Teigiama, kad tinkamai sukurta kompensacinė sistema ir autonomijos lygis orientuoja link vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo, o tai lemia mažesnę darbuotojų kaitą ir darbo gerovę. Svarbu ir didėjanti kintamojo atlyginimo dalis, akcijų suteikimas, individualių ir komandinių skatinimų suderinimas, individualių poreikių patenkinimas (Agarwala, 2003; Xiu et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018). Apie *tinkamą* darbo atlygį kalbama seniai, tai minima dar H. Fayolio (1949) išskirtuose 14-oje vadovavimo principų (Wren, 2015; Hatchuel & Segrestin, 2019). „Kompensacijos“ aspektas figūruoja ir DNDs valdyme, siekiant daryti poveikį darbuotojų rezultatams (Zheng et al., 2008; Boxall, 2012; Esch et al., 2018; Page et al., 2018; Cregan et al., 2020), kai kalbama apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Esch ir kt. (2018) „Kompensacijos“ dimensiją tyrė kaip tarpinį kintamąjį, kuris, tyrėjų teigimu, daro statistiškai reikšmingą poveikį rezultatams. Pastebėta ir tai, kad neveiksnioms atlygio ir kompensacijos sistemos lemia nepageidautiną darbuotojų elgseną (Klotz & Buckley, 2013). Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, kad mokslinėje literatūroje „Kompensacijos“ dimensija labiau siejama su įsipareigojimu organizacijai ir darbo gerove. Tai patvirtino ir atliktas tyrimas, nes poveikio įsitraukimui į darbą nenustatyta. Gautas rezultatas pagrindžia esminę idėją, kad organizacinis įsipareigojimas yra darbuotojo santykis su organizacija, kuri ir atsakinga už kompensaciją darbuotojui. Darbo gerovės elementai apima pasitenkinimo darbu aspektą, o tai iš dalies priklauso nuo kompensacijos už darbo rezultatus.

Regresijos bendro poveikio rezultatai nepatvirtino „Mokymų ir plėtros“, „Darbo rezultatų valdymo“ ir „Samdymo ir atrankos“ dimensijų poveikio emociniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą, nors kitų mokslininkų konstatuota, kad mokymai daro teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai (Ocen et al., 2017). Disertacijos autorės nuomone, gautiems rezultatams įtakos galėjo turėti IŽIV dimensijų veiksmų tarpusavio panašumas. Tai patvirtino ir atlikta koreliacijos analizė. Regresijos analizės metu multikolinearumo nenustatyta, tačiau atkreiptinas dėmesys į statistiškai gana reikšmingus koreliacijos koeficientus (svyruoja apie 0,6–

0,7). Regresijos analizės metu, patikrinus duomenis veiksmų išskyrimo metodu *Stepwise*, kai išskiriami tik didžiausią poveikį rezultato kintamiesiems turintys veiksniai, išryškėjo dvi dimensijos: „Darbo santykiai“ ir „Kompensacija“. Dimensijų tarpusavio panašumas galėjo lemti tai, kad respondentams buvo sudėtinga aiškiai atskirti ir tinkamai suvokti kintamuosius, juos vertinant.

**EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei** vertinimo metu nustatytas poveikis tiek emociniam įsipareigojimui, tiek įsitraukimui į darbą, tiek ir darbo gerovei. Ši dimensija apima tokius veiksmus kaip sudėtingumas naudotis EŽIV priemonėmis, informacijos apie EŽIV sistemų kokybę aktualumas ir objektyvumas, svarstymas, ar EŽIV priemonės yra aiškos ir suprantamos, ar EŽIV sistemos galutinai įgyvendintos ir pan. Remiantis gausiai išnagrinėta moksline literatūra, nustatyta, kad įvairios technologinės priemonės diegiamos darbuotojų išlaikymo strategijoms ir ypač darbuotojų įsitraukimui į darbą didinti, nes suteikiama prieiga prie darbo užduočių nuotoliu, nesant fizinėje darbo vietoje. Taip pat suteikiama reikiama informacija apie darbo užduotis, darbo rezultatų vertinimą, komunikaciją ir grįžtamojo ryšio suteikimą (Huang et al., 2010; Bickle et al., 2019; Kakkar & Kaushik, 2019; Gandzeichuk, 2020; Johnson, 2020; Kral et al., 2022; Watson, 2022; etc.). Šiek tiek mažiau dėmesio skirta organizacinio įsipareigojimo sąsajoms tirti. Kalbant apie šią rezultato dimensiją, minėtina, kad daugiau dėmesio skiriama komunikacijos efektyvumui, vadovo vaidmeniui, palaikant darbuotoją virtualiojoje aplinkoje, – teigiama, kad tai daro poveikį organizaciniam įsipareigojimui (Timothy & Veiga, 2008; Politis, 2014; Castellano et al., 2021; Petani & Mengis, 2021). Analizuojant darbo gerovę, nustatyta, kad technologinių priemonių ir gaunamos informacijos intensyvumas kelia grėsmę darbuotojų darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, tačiau kitos priemonės, teikiančios daugiau lankstumo, didina darbo gerovės rodiklius. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai vienareikšmiškai rodo, kad EŽIV dimensijos poveikis visiems trims rezultato kintamiesiems (OI, ID, DG) yra statistiškai reikšmingas.

EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis rezultato kintamiesiems nebuvo nustatytas. Disertacijos autorės nuomone, rezultatą galėjo lemti dimensijų tarpusavio panašumas, kai respondentams sudėtinga aiškiai šias dimensijas atskirti jas vertinant. Regresijos metu kolinearumo problema nenustatyta, tačiau matyti, kad minėtos dimensijos tarpusavyje koreliuoja, o tai gali reikšti, kad jomis galima matuoti panašius stebimus reiškinius.

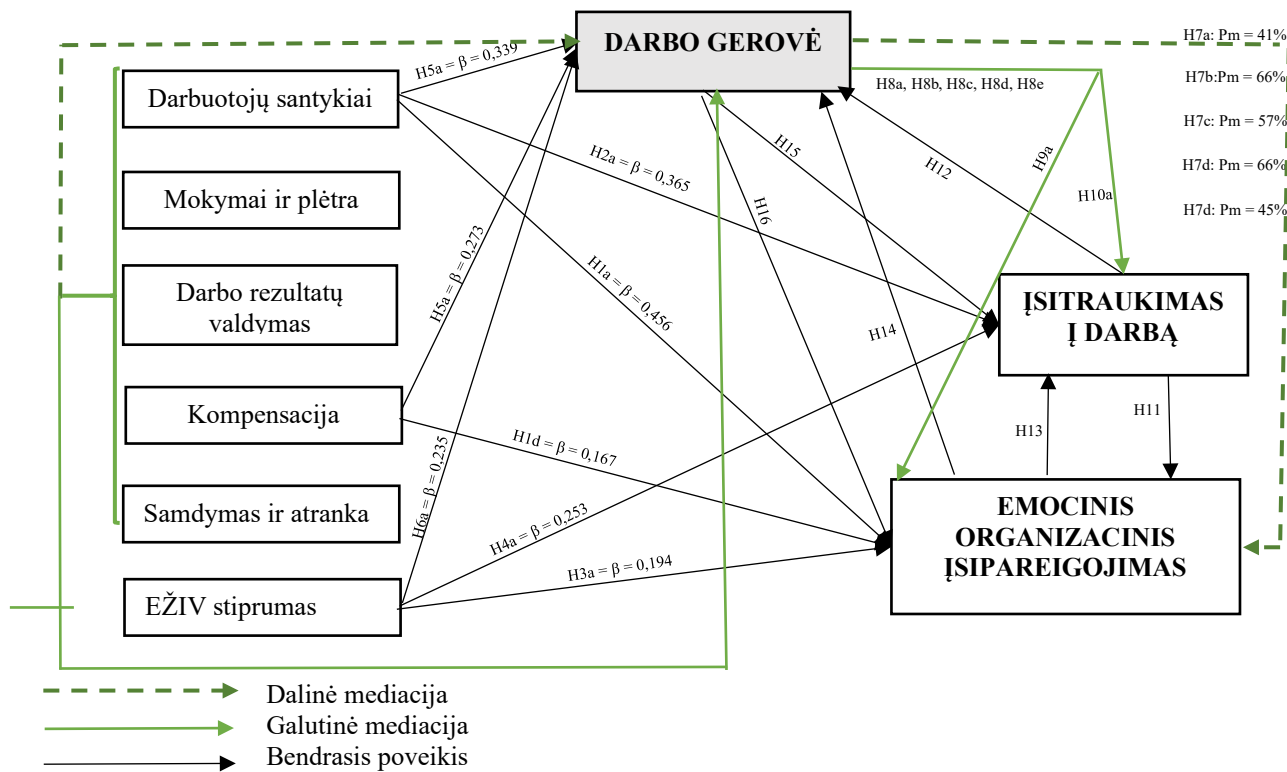
Antra, **vertinant darbo gerovės kaip mediatoriaus poveikį tarp IŽIV ir EŽIV praktikų ir darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo**, pasitelkus mediacijos analizę, nustatyta darbo gerovės svarba organizacijoje. Tai reiškia, kad, neužtikrinus darbuotojo gerovės (kai darbuotojas patenkintas savo darbu ir pareigomis), nebus pasiekta norimų organizacijos rezultatų. Darbuotojų gerovė kaip tarpinis kintamasis IŽIV kontekste nėra labai aktyviai tirtas. Canibano (2013) pabrėžia, kad darbo gerovė yra neatrastas mediatorius IŽIV kontekste. Kitų tyrėjų darbuose, analizuojant IŽIV, tirti tokie mediatoriai kaip kompensacija (Esch et al., 2018), darbuotojų ar vadovų palaikymas (Prieto & Perez-Santana, 2013), įsipareigojimas organizacijai (Kehoe et al., 2010), įsitraukimas į darbą (Bal & Lange, 2015), pasitikėjimas lyderiu (Li & Lin, 2020). Daroma išvada, kad darbo gerovės dimensija kaip mediatorius nėra pakankamai ištirta. Disertacijoje pristatomo empirinio tyrimo rezultatai leido papildyti iki šiol turėtus mokslinius duomenis.

Nustatyta, kad darbo gerovė turi dalinį poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui (Pm (mediacijos proporcija) dydis visais atvejais yra apie 50 proc.). Mediacijos analizės rezultatai išsiskyrė tuo, kad nustatytas ir kitų IŽIV dimensijų poveikis OĮ ir ĮD: „Darbo rezultatų valdymas“ (organizacija džiaugiasi pasiektais rezultatais, vadovai pateikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, organizacijoje yra galimybė pateikti vadovų ir bendradarbių įvertinimą) ir „Samdymas ir atranka“ (vadovai kruopščiai atranka kandidatus, samdo organizaciją geriausiai atitinkančius kandidatus, samdymo procedūros nuoseklios). **Gauti rezultatai rodo, kad darbo gerovė daro didelį poveikį IŽIV dimensijų įgyvendinimo procesui ir norimiems rezultatams, t. y. organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą, užtikrinti.**

Trečia, buvo vertinamas **poveikis tarp darbo gerovės, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo**. Atskirai šios dimensijos gana aktyviai tiriamos įvairiuose organizaciniuose kontekstuose. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra tam tikras sėkmingo, IŽIV sistemomis daromo poveikio darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui diegimo rodiklis (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020). Elorza ir kt. (2022) taip pat nemažai dėmesio skyrė darbo gerovės dimensijos sąsajoms su organizaciniais rezultatais bei IŽIV praktikomis. Vis dėlto daugumoje tyrimų gerovė pozicionuojama kaip rezultato kintamasis, ieškoma atsakymų, kas jai daro poveikį. Disertacijoje pristatomame tyrime darbo gerovė įvertinta kaip nepriklausomas kintamasis.

Įsitraukimo į darbą poveikis darbo gerovei tirtas gana aktyviai, teigiant, kad įsitraukimas į darbą lemia pasitenkinimą darbu (Dagher et al., 2015; Rigby & Ryan, 2018; Chen & Peng, 2021). Rasoolas ir kt. (2021) pabrėžia įsitraukimo į darbą sąsajas su įsipareigojimu organizacijai. Teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas sutapatina darbuotojų tikslus su organizacijos vizija, įsitraukęs darbuotojas pasižymi vidine pusiausvyra ir emociniu sąryšiu.

Įvertinus IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikį įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei, galima teigti, kad atliktas empirinis tyrimas papildė tiek mokslinę, tiek praktinę žinių bazes ir išsprendė tyrimų lauke identifikuotas problemas. Ypač svarbu pabrėžti IŽIV ir EŽIV poveikį darbuotojų gerovei, įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui bei labai reikšmingą darbo gerovės poveikį įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui. Gautus empirinio tyrimo rezultatus apibendrinantis modelis pateikiamas 23 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**23 pav.** Inovatyvaus ir elektroninio žmogiškųjų išteklių poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei tyrimo išvadų modelis

**Tyrimo ribotumai.** Vienas iš reikšmingiausių tyrimo ribojimų yra nepriklausomų kintamųjų matavimo konstrukto kokybė. Disertacijos tyrimo reiškiniams matuoti pasirinktos kitų mokslininkų sudarytos skalės, kurios jau buvo testuotos ir naudotos kituose tyrimuose. Vis dėlto minėtina, kad nepriklausomų kintamųjų matavimo instrumentai naudoti tik keliuose tyrimuose ir nebuvo tobulinami nuo pat jų sukūrimo. Galima manyti, kad tai lėmė respondentų teiginių vertinimo kokybę, nes kai kurios dimensijos konstrukte labai panašios savo reikšme ir tarpusavyje koreliuoja. Ankstesniuose IŽIV tyrimuose daugiau dėmesio buvo skiriama strateginio lygmens darbuotojų požiūriui vertinti, todėl suprantama, kad ir tam skirti matavimo įrankiai yra labiau išstobulinti. Atkreiptinas dėmesys, kad taip pat labai trūksta EŽIV poveikio darbuotojų gerovei, išitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui matavimo instrumentų įvairovės. Šiandien dauguma atliktų tyrimų yra kokybiniai, stokojama matavimo konstrukto, taikytinų kiekybiniais tyrimams. Disertacijos autorės nuomone, tokia padėtis natūrali, nes technologijos ŽIV srityje pradėtos tirti dar labai neseniai, matavimo įrankiai dar vis kuriami.

Kitas minėtinas ribotumas yra kontekstas. Tyrimas atliktas tik Lietuvos Respublikos teritorijoje, apklausta 390 respondentų. Disertacijoje sprendžiamos problemos yra globalios, todėl pastaruoju metu ŽIV srities tyrimai atliekami analizuojant itin dideles tyrimo imtis, kurios pasižymi platesnėmis demografinėmis, kultūrinėmis, geografinėmis charakteristikomis. Tai leidžia giliau pažvelgti į tyrimo rezultatus, palyginti skirtingų demografinių imčių duomenis (pavyzdžiui, lyginimas atsižvelgiant į lytį, amžių, einamas pareigas, išsilavinimą, gaunamas pajamas). Atliekant mokslinių šaltinių analizę, rasta užuominų, kad galimi minėtų demografinių charakteristikų skirtumai.

Trečiasis ribotumas – į tyrimą neįtraukta moderacinio poveikio analizė. Atliekant disertacijoje pristatomą tyrimą, iš viso patikrinta 41 hipotezė. Remiantis šiomis hipotezėmis, suformuluotos tyrimo išvados. Disertacijos autorės nuomone, moderacinės analizės įtraukimas galėtų būti prasmingas, išstobulinus matavimo įrankius ir pasirenkant mažesnę kiekį kintamųjų. Analizuojant mokslinę literatūrą, rasta užuominų, kad respondentų amžius, išdirbtas laikas organizacijoje ir lytis galėtų stiprinti ryšį tarp IŽIV dimensijų ir rezultato kintamųjų.

Ketvirtasis tyrimo ribotumas – pasirinkta tirti gana siaura profesinė grupė. Kaip jau minėta, formuojant tiriamąją imtį, remtasi statistiniais duomenimis ir prielaida, kad pasirinktoje administravimo profesinėje grupėje

vyrauja didžiausia darbuotojų kaita. Galima manyti, kad dėl šios priežasties organizacijos taiko IŽIV praktikas, kurias darbuotojai gali įvertinti.

Ateityje, atliekant tyrimus, reikėtų įvertinti daugiau rezultato kintamųjų, ypač susijusių su gerove. Disertacijoje pristatomo tyrimo rezultatai atskleidė, kad šis kintamasis svarbus ir IŽIV kontekste. Taip pat tikslinga tirti pasitenkinimo darbu rodiklius ir kitas gerovės dimensijas, taip pat ir galimas neigiamas pasekmes, priklausomas nuo intensyvaus IŽIV praktikų taikymo.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. *Išanalizavus ŽIV raidos, transformacijos ir tiriamos problematikos ištakas, nustatyta*, kad organizacinis efektyvumas skirtingais ŽIV raidos laikotarpiais siejamas su novatoriškomis ŽIV praktikomis, kuriomis siekiama daryti poveikį darbuotojams ir darbo rezultatams. Žmogiškasis potencialas traktuotinas kaip įrankis, kurį tinkamai panaudojus galima pasiekti efektyvių rezultatų, tačiau mažai kalbama apie darbuotojų poreikių patenkinimą. Dėl šios priežasties kilusio darbuotojų nepasitenkinimo apraiškos paskatino tiek praktikus, tiek ir tyrėjus pasigilinti, kaip ŽIV praktikos veikia darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir organizacinį įsipareigojimą. Suvokus, kad darbuotojų poreikių atliepimas lemia geresnius darbo rezultatus, pradėtos taikyti pavienės IŽIV praktikos organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei stiprinti. Ilgainiui šios praktikos tapo strateginiu, sisteminiu IŽIV įrankiu, veikiančiu sinergiškai su technologijomis. Šiandien tyrimų laukas plečiasi, tačiau stokojama tyrimų, kurie analizuotų IŽIV poveikį organizaciniam įsipareigojimui, įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei bei šių dimensijų sąsajas.

2. *Išnagrinėjus IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo, įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbuotojų gerovės teorinius aspektus, nustatyta*, kad nagrinėjamos dimensijos pasižymi stipriomis tarpusavio sąsajomis.

- *Įsitraukimas į darbą* pasireiškia per darbuotojo santykį su jo atliekamomis užduotimis ir patiriamas emocijas, sąlygoja pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, gerovę. Nustatyta, kad ŽIV praktikos, darančios poveikį įsitraukimui į darbą, remiasi AMO, socialinių mainų, apsisprendimo teorijomis. Teigiama, kad, skatinant darbuotojų įgūdžius, motyvaciją, suteikiant galimybių ir sudarant palankias darbo sąlygas, gerėja ir įsitraukimas į darbą. Taip pat nustatyta, kad teoriniame lygmenyje šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia įsitraukimo į darbą poveikį organizacijai labiau negu progresuojančių IŽIV praktikų poveikį įsitraukimui į darbą. Šiandien įsitraukimas į darbą analizuojamas gana aktyviai, tačiau stokojama tyrimų IŽIV kontekste, išryškinančių sąsajas su technologijomis, gerovės ir organizacinio įsipareigojimo dimensijomis.

- *Organizacinis įsipareigojimas* pasireiškia per darbuotojo santykį su organizacija, elgsenos normas, lūkesčius, organizacinę kultūrą ir klimatą. Daugiausia dėmesio skiriama emociniam įsipareigojimui nagrinėti. Teigiama, kad darbuotojai, pasižymintys aukštesniu emociniu įsipareigojimu, patiria

gerovę ir yra mažiau linkę palikti organizaciją. Šis fenomenas nagrinėjamas per socialinių mainų teoriją: darbuotojai įsipareigoja ir mainais tikisi naudos, darbo saugos, atlygio, gerų darbo sąlygų, gerovės užtikrinimo. Atlikti tyrimai pateikia visapusišką organizacinio įsipareigojimo analizę, tačiau stokojama tyrimų IŽIV kontekste, išryškinančių technologinį poveikį šiai dimensijai.

- *Darbuotojų gerovė* – kompleksinis reiškinys, atspindintis pozityvias asmens patirtis, pasitenkinimą, laimės jausmą darbe, emocinį įsipareigojimą. Galima teigti, kad daugelis gerovės dimensijų susijusios su asmens darbu, nes tiek socialiniai, tiek savęs realizavimo ar finansiniai rodikliai priklauso nuo darbo. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra tam tikras sėkmingo, IŽIV sistemomis daromo poveikio darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui rodiklis. Tyrėjų teigimu, darbo gerovė – nepakankamai ištirtas fenomenas IŽIV kontekste, nors ir nustatomos stiprios sąsajos su kitomis dimensijomis.

- *IŽIV* yra naujos ar adaptuotos ŽIV praktikos (pavyzdžiui, diegiamos technologijos), skirtos reaguoti į besikeičiančią aplinką (rinkos, darbuotojų elgsenos ir demografiniai pokyčiai, technologijos). Pagrindinės IŽIV dedamosios: komunikacijos, darbuotojų pritraukimo, išlaikymo, kompensacijos, pripažinimo, apmokymų, karjeros plėtros, veiklos vertinimo strategijos. Aplinkos kompleksiskumas ir dinamika sudarė sąlygas IŽIV praktikų įvairovės raidai. Šios praktikos skirstytinos į sistemas ir pogrupius, atsižvelgiant į atitinkamus tikslus našumui, įsitraukimui ir įsipareigojimui didinti. Nustatyta, kad darbuotojų poreikius atliepiančios IŽIV praktikos daro didesnę poveikį rezultatyvumui. Iki šiol dauguma IŽIV tyrimų buvo skirti strateginio lygmens darbuotojų požiūriui į minėtų praktikų įgyvendinimą vertinti. Pasigendama darbuotojų požiūrio empirinio vertinimo, kurios IŽIV praktikos jiems turi didžiausią poveikį.

- Nustatyta, kad EŽIV, kaip ir IŽIV, atlieka strateginį vaidmenį. Įrankiai naudojami įsitraukimui, įsipareigojimui, gerovei didinti, duomenimis pagrįsto darbo rezultatų vertinimo, nuotolinio darbo plėtotei. Siekiant, kad EŽIV poveikis ID būtų efektyvus, būtina užtikrinti darbuotojų žinias ir akcentuoti naudojamų IT sistemų naudą. Įvairiomis EŽIV priemonėmis darbuotojams suteikiama daugiau lankstumo, tačiau pastebimas ir neigiamas poveikis, kai įtinklinimas lemia perdegimą, stresą, neigiamai veikia darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad ši sritis empiriškai nėra pakankamai išnagrinėta. Empirinio pagrįstumo stygius leidžia abejoti išvadų tikslumu ir kartu atskleidžia tiriamosios srities aktualumą ir ateities tyrimų mokslinį potencialą.

3. *Ivertinus bendrąją IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei mokslinės krypties produktyvumo lygį, nustatyta*, kad bendrasis tiriamosios srities mokslinio produktyvumo lygis gana aukštas, tačiau fragmentuotas. EŽIV nėra pakankamai ištirtas inovatyvaus ŽIV srityje. Vartojamų tų pačių reikšminių žodžių analizė pagrindžia IŽIV sąsajas su technologijomis, įsitraukimu į darbą, darbo gerove ir organizaciniu įsipareigojimu. Išskiriami tokie aspektai kaip organizaciniai rezultatai, poveikis, darbuotojų kaita, inovacija, darbuotojų pasitenkinimas, įsipareigojimas, įsitraukimas, technologijos. Pasigendama empirinių tyrimų, kuriais būtų išmatuotas ir nustatytas EŽIV poveikis įsitraukimui į darbą, darbo gerovei ir įsipareigojimui organizacijai.

4. *Ivertinus IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo dimensijų poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei ištirtumą, nustatyta*, kad daugelis IŽIV srities tyrimų orientuoti į organizacinius rezultatus. Darbo gerovė IŽIV tyrimuose nėra pakankamai ištirta. Pasigendama tyrimų, kuriuose darbo gerovė būtų tiriama kaip mediatorius tarp IŽIV ir EŽIV, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo. Taip pat trūksta tyrimų, kurie akcentuotų visų keturių (EŽIV priemonių naudojimo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo) dimensijų sąsają svarbą IŽIV kontekste. Pastebima ir tai, kad nėra nusistovėjusių nepriklausomų kintamųjų matavimo įrankių – dauguma jų skirti tik strateginio lygmens darbuotojų požiūriui vertinti, o darbuotojų požiūris ir rezultatai tik numatomi ir pateikiami apibendrintai.

5. *Atlikus IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo poveikio įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei empirinį tyrimą, gauti šie esminiai tyrimo rezultatai:*

- Regresinės analizės metu nustatytas IŽIV dimensijos „Darbuotojų santykiai“ ir EŽIV dimensijos „Stiprumas“ poveikis įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei. IŽIV dimensijos „Kompensacija“ poveikis nustatytas tik organizaciniam įsipareigojimui ir darbo gerovei. Šis tyrimo rezultatas papildė mokslinėje literatūroje aprašytus tyrimus, nes iki šiol trūko darbuotojų požiūrio į IŽIV diegiamų praktikų poveikį vertinimo. Minėtina, kad ankstesniuose tyrimuose empirinis EŽIV poveikis darbuotojų gerovei, įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui nebuvo nustatytas.

- Mediacinės analizės metu nustatyta, kad tarpinis kintamasis „Darbo gerovė“ turi reikšmingą poveikį. Visos IŽIV dimensijos („Darbuotojų

santykiai“, „Mokymai ir plėtra“, „Darbo rezultatų valdymas“, „Kompensacija“, „Samdymas ir atranka“) daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį emociniam išipareigojimui, medijuojant darbo gerovei. Nustatyta, kad tarpinio kintamojo poveikis statistiškai gana reikšmingas, nes mediacijos proporcijos (Pm) dydis svyruoja 41–66 proc. EŽIV poveikis emociniam išipareigojimui ir IŽIV bei EŽIV „Stiprumo“ dimensijų poveikis išitraukimui į darbą galutinai medijuojami darbo gerovės. Tai reiškia, kad šiuo atveju nėra nustatyta tiesioginio poveikio nepriklausomiems kintamiesiems. Minėtas rezultatas leido papildyti mokslinėje literatūroje aprašytus tyrimus, nes iki šiol darbo gerovė IŽIV ir EŽIV kontekste dar nėra pakankamai ištirta, ypač kaip tarpinis kintamasis tarp IŽIV ir rezultato kintamųjų.

- *Ivertinus tarpusavio poveikį tarp išitraukimo į darbą, organizacinio išipareigojimo ir darbuotojų gerovės, matyti*, kad šios dimensijos labai glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nustatytas tiek išitraukimo į darbą poveikis organizaciniam išipareigojimui ir darbo gerovei, tiek organizacinio išipareigojimo poveikis darbo gerovei ir išitraukimui į darbą, tiek ir darbo gerovės poveikis organizaciniam išipareigojimui ir išitraukimui į darbą. Šis tyrimo rezultatas empiriniais duomenimis papildė tiek teorines, tiek ir praktines išvagas. Teigiama, kad minėtos dimensijos tarpusavyje susijusios, tačiau atlikto empirinio tyrimo kontekstas pagrindžia visų trijų dimensijų raidos svarbą IŽIV ir EŽIV kontekste.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, galima išskirti **rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams atlikti**.

- Plečiant IŽIV ir šių išteklių bei elektroninių priemonių naudojimo mokslo kryptį, reikėtų patobulinti ar sukurti naujus matavimo įrankius, kurie būtų pritaikyti darbuotojų požiūriui nustatyti, užtikrinant, kad darbuotojai tinkamai suvoktų konstruktuose pateiktus teiginius ir gebėtų juos atskirti.

- IŽIV sritis vis dar nėra pakankamai ištirta, todėl rekomenduojama į ateities tyrimus įtraukti ir matuoti didesnę kiekį rezultato kintamųjų ir jų sąsają. Taip pat tikslinga įtraukti moderacinę analizę.

- Rekomenduojama plėsti mediacinės analizės tarpinių kintamųjų skaičių, kad būtų galima palyginti gautus rezultatus ir nustatyti, kuris mediatorius gali būti svarbesnis.

- Rekomenduojama pristatyti tyrimo rezultatus srities praktikams bei įvertinti jų požiūrį į gautus rezultatus, atsižvelgiant į jų rekomendacijas.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, galima išskirti keletą **rekomendacijų praktikams**. Atsižvelgiant į disertacijos tematiką ir atlikto empirinio tyrimo specifiką, rekomendacijos teikiamos ŽIV specialistams, padalinių ir organizacijų vadovams, siekiantiems pagilinti žinias apie IŽIV praktikas ir jų poveikį darbuotojų gerovei, įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui.

- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad siekiant didinti emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą rodiklius rekomenduojama gerinti darbuotojų gerovės sąlygas.

- Antra, tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų požiūriu, komunikacija, atmosfera darbo vietoje, atlygio sistemų įvairovė ir elektroninių priemonių naudojimo efektyvumas sąlygoja jų emocinį įsipareigojimą bei įsitraukimą į darbą, dėl to rekomenduojama atkreipti daugiau dėmesio į šiuos aspektus, kadangi jie sąlygos geresnius darbo rezultatus.

- Tyrimo rezultatai pabrėžia darbuotojų gerovės aspekto svarbą, dėl to rekomenduojama investuoti į darbuotojų gerovės sąlygų užtikrinimą, prisitaikant prie individualių darbuotojų poreikių bei ieškant efektyvių kompromisų tarp organizacijos ir darbuotojų tikslų.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adler, A., & Seligman, M. E. P. (2016). Using wellbeing for public policy: Theory, measurement, and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 1–35. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.429>
2. Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029072>
3. Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management*, 27(3), 440–458 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
4. Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*. McKinsey & Company.
5. Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The Effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363–372.
6. Aksoy, E., & Zeytun, D. (2021). Building HRM to In Remote and Hybrid Working: Variants, Determinants, Outcomes (p. 301316). Peter Lang.
7. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351 <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
8. Alfes, K., Truss, C., Soane, M. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived hrn practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
9. Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586598.
10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the

- organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
11. Amankwah-Amoah, J. (2015). Governments, airlines and employees: evolving relationship from 1940 to 2010. *Management & Organizational History*, 10(1), 1–20<https://doi.org/10.1080/17449359.2014.980266>
  12. Antwi, S. K., & Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in *European Journal of Business and Management*, 7(3), 217–225.
  13. Armstrong, M. T. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice* 15th ed London. <https://doi.org/9780749498283>
  14. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the : A *Human Relations*, 48(2), 971–25. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
  15. Atkinson, C., & Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 12–28. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12074>
  16. Augier, M., & Barrett, S. F. X. (2022). March-ing to the beat of a Maverick Drummer: insights from John Boyd to inform behavioral perspectives. *Journal of Management History*, <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2021-0013>
  17. Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexibleworking arrangement bundles and employee work effort. *Management*, 58(4), 431–449.<https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
  18. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, AI. (2014). Burnout and : The JD-R *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
  19. Bal, M. P., & Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management toemployee engagement and perceived jobperformance across the lifespan: A multisamplestudy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
  20. Bal, M., & Lub, X. D. (2018). of work arrangements. In *Current Issues in Work and Organizational Psychology* (1st ed., pp. 153–164). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429468339-9>
  21. Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The based view of the *Journal of Management*, 27(6)<https://doi.org/10.1177/014920630102700601>

22. Baulcomb, S. J. (2003). Management of change through force field analysis. *Journal of Nursing Management*, 11(4), 275–  
://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1046/j.1365-2834.2003.00401.x
23. Baur, J. E., Buckley, M. R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. S. (2014). A historical approach to realistic job previews: An exploration into their origins, evolution, and recommendations for the future. *Journal of Management History*, 20(2), 200–223.  
<https://doi.org/10.1108/JMH-06-2012-0046>
24. Beer, M. S. (1984). *Managing* Free Press.
25. Bennett, E. (2010). The coming paradigm shift: Synthesis and future directions for virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 728–741. <https://doi.org/10.1177/1523422310394796>
26. Bennett, E. (2014). How an intranet provides opportunities for learning organizational : Implications for virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 296–319.
27. Bennett, E. E. (2014). Introducing new perspectives on virtual human resource *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 263–280.
28. Bennett, E. E., & Bierema, L. L. (2010). The ecology of virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 632–647.  
<https://doi.org/10.1177/1523422310394789>
29. Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional : Accelerating skills for digital *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25.
30. Berger, G. (2017). *Jobs are changing. But two skills will always be in demand.* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/linkedin-job-skills-human-capital-report-2017/>
31. Bickle, J., Hirudayaraj, M., & Doyle, (2019). Social presence : Relevance for HRD/VHRD research and *Advances in Developing Human Resources*, 21(3)  
<https://doi.org/10.1177/1523422319851477>
32. Bierema, L., & Callahan, J. L. (2014). Transforming HRD: A for critical HRD *Advances in Developing Human Resources*, 16(4), 429–444. <https://doi.org/10.1177/1523422314543818>
33. Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., & Montañez-Juan, M. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873>

34. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, J. (2015). Does working from home Evidence from a chinese *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
35. Bondar, E. J. (1974). *The procurement of immigrant labor: Selected documents*.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/6a18/0efddd26a4023a5d8b092c0e1ffb5db87f5e.pdf>
36. Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1326[https://doi.org/ 10.1080/09585192.2015.1118139](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139)
37. Bondarouk, T., Kees Looise, J., & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472–491. <https://doi.org/10.1108/00483480910978009>
38. Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible work : A human resource development tool to reduce *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124–141. <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
39. Boon, C.(2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource* (3), 403–420. <https://doi.org/10.1002/hrm>.
40. Bordi, L., Okkonen, J., Makiniemi, J., &Heikkila-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work : Implications for wellbeing at *Nordic Journal of Working Life* 8(S3), 29–48.
41. Bowling, A. (2005). Quantitative social science: The survey. In A. Bowling & S. Ebrahim (Eds.), *Handbook of Health Research Methods: Investigation, Measurement and Analysis* (pp. 190–214). Maidenhead, GB. Open University.
42. Boxall, P. (1992). Strategic : Beginnings of a *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60–79.
43. Boxall, P., & Macky, (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream.*Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
44. Brickman, P. S. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Prentice Hall.
45. Bruce, K. (2015). Activist manager: The enduring contribution of Henry S. Dennison to management and organization studies *Journal of Management History*, 21(2), 171. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2014-0128>

46. Buckley, M. R., Baur, J. E., Hardy III, J. H., Johnson, J. F., Johnson, G., MacDougall, A. E., Banford, C. G., Bagdasarov, Z., Peterson, D. R., & Peacock, J. (2015). Management lore continues alive and well in the organizational sciences. *Journal of Management History*, 21(1), 6897. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2013-0027>
47. Budhwar, P., & Debrah, Y. A. (2001). Rethinking comparative and cross-national human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 497–515. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/713769629?needAccess=true>
48. I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 6475. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
49. Bujang, M. A., Omar E. D., & Baharum, N. A. (2018). Review on sample size determination for : A for *The Malaysian Journal of Medical Sciences*, 25(6): 8599.
50. Canibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: -off effects on employee well-being. *Management Decision* 51(3), 643–660. <https://doi.org/10.1108/00251741311309706>
51. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID 19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
52. Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*.
53. Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M.A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128(C), 578–586.
54. Chapman, D. D., & Stone, S. J. (2010). Measurement of outcomes in virtual environments. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 665680. <https://doi.org/10.1177/15233422310394792>
55. Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
56. Chong, D. (2013). The relevance of management to society: Peter oeuvre from the 1940s and 1950s. *Journal of Management History*, 19(1), 5572. <https://doi.org/10.1108/17511341311286196>
57. Chukwunonso, F. (2013). *The Development Of Human Resource*. River Publishers.

[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=\\_CQXAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA87&dq=The+Development+Of+Human+Resource+Chukwunonso,+F.&ots=xLqIrqLzYd&sig=uFf0nh\\_NSu9byRJNwIDfU817BmY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=_CQXAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA87&dq=The+Development+Of+Human+Resource+Chukwunonso,+F.&ots=xLqIrqLzYd&sig=uFf0nh_NSu9byRJNwIDfU817BmY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

58. Cohen, A. (2003). Organizational commitment In *Encyclopedia of Management Theory*. <http://doi.org/10.4135/9781452276090.n189>
59. Cooke, L. F., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 12391260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
60. Corine, B., & Karianne, K. (2014). How commitment HRM relates to engagement and: The moderating role of task <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
61. Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112(C), 112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
62. Cregan, C., Kulik, K. T., Johnston, S., & Bartram, T. (2020). The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 202–224<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12291>
63. Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon’s bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*, 23(2), 170190. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060>
64. Crocco, O. S., & Grenier, R. S. (2021). Not all those who wander are : Critically reflective research for a new HRD *Advances in Developing Human Resources*, 23(1 55–65.
65. Crowell, B. (2022). Blockchain-based metaverse : Augmented analytics interconnected making , and computer vision *Linguistic and Philosophical Investigations*, 21, 121–136<https://doi.org/10.22381/lpi2120228>
66. Dagenais-Desmarais, V., Savoie, A(2012). What is psychological well-being, really? approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13(4), 659684.

67. Dagher, G.K., Chapa, O., Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
68. Daily, B., Bishop, J., & Maynard-Patrick, S. (2013). Practicing what we : Applying organizational behavior theory to academic *Journal of Managerial Issues*, 25(1), 8–17. <http://www.jstor.org/stable/43488155>
69. Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266382114538350>
70. Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of*, 25(3), 357–384.
71. Davies, H. (2018). Innovations in HR management. <https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management/>
72. Davison, H. K., & Smothers, J. (2015). How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error *Journal of Management History*, 21(2), 210–231. <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0073>
73. Deci, E.L., Ryan, R. Self-determination : When mind mediates *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43. <http://www.jstor.com/stable/43852807>
74. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
75. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: A self-determination theory perspective. In *Building Autonomous Learners* (pp. 9–29). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-287-630-0\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-287-630-0_2)
76. de Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards and integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108–117.
77. Dent, E. B., & Bozeman, P. (2014). Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2), 145–163. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2012-0056>

78. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to : Defining “Gamification”. *MindTrek’11*. <https://bit.ly/3spdKWN>
79. *Dėl įmonės inovacinės veiklos statistinės anketos INV-01 (vienkartinės) formos patvirtinimo*. (2011). Statistikos departamento generalinio direktoriaus 2011 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. DĮ-23. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.392305?jfwid=rivwzvpgv>
80. Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational : The of an *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380<https://doi.org/002I-90IO/94/S3.00>
81. 81. Dunlevy, J., & Hutchinson, W. K. (1999). The Impact of on American in the and *The Journal of Economic History*, 59(4), 10431062.[https://www.researchgate.net/publication/227346815\\_The\\_Impact\\_of\\_Immigration\\_on\\_American\\_Import\\_Trade\\_in\\_the\\_Late\\_Nineteenth\\_and\\_Early\\_Twentieth\\_Centuries](https://www.researchgate.net/publication/227346815_The_Impact_of_Immigration_on_American_Import_Trade_in_the_Late_Nineteenth_and_Early_Twentieth_Centuries)
82. Edralin, D. M. (2008). Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment *Asian Journal of Technology Innovation*, 162), 6781. <https://doi.org/10.1080/19761597.2008.9668657>
83. Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of Reality or *American Psychologist*, 51(11), 1153–1166
84. Elias, A. (2020). Measured by two yardsticks’: in bank management training, 1960s to 1990s. *Management & Organizational History*, 152), 132153<https://doi.org/10.1080/17449359.2020.1758146>
85. Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782–798<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12436>
86. Equal Measures. (2021). 2019 Global Report. <https://data.em2030.org/2019-global-report/>
87. Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. T. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: mediating role of employees’ competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 16831708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
88. European Commission. (2020). *Human Capital and Digital Skills*. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/human-capital>

89. European Commission. (2021). *DG HR Management Plan 2021*. [https://ec.europa.eu/info/system/files/management-plan-hr-2021\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/system/files/management-plan-hr-2021_en.pdf)
90. Eversole, A. W. B., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
91. Fagan, H. M. (2014). Exploring a sociomaterial perspective on technology in virtual human resource *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 320–334.
92. Fagan, J., Eddens, K. S., Dolly, J., Vanderford, N. L., Weiss, H., & Levens, J. S. (2018). Assessing research collaboration through - authorship network *The Journal of*, 49(1), 76–99.
93. Farkas, T. N., Mendy, J., & Kargas, N. (2020). Enhancing resilience in autistic adults using -based participatory : A novel HRD intervention in employment service *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 370–386. <https://doi.org/10.1177/1523422320946293>
94. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
95. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Publications. [https://doi.org/ISBN 978-1-84787-906-6](https://doi.org/ISBN%20978-1-84787-906-6)
96. Fisher, D. C. (2014). Conceptualizing and at In *Work and Wellbeing Wellbeing: A Complete Reference Guide III* (pp. 1–25). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell02>
97. Forbes, D. (2015). C. Mutch: Doing educational research: A practitioner’s guide to getting started, 2nd edition. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 50, 307–309. <https://doi.org/10.1007/s40841-015-0032-x>
98. Ford, R. C., Van Fleet, D. D. (2019). Fred Harvey and the Harvey girls: The management innovator who civilized dining in the Wild West *Journal of Management History*, 25(1), 264–286. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2018-0025>
99. Fu, N. B. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 266–276 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>

100. Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The of *Journal of Personality*, 77(4), 1025-1050.
101. Gandzeichuk, I., & Forbes Technology Council. (2020). What tech trends will continue to grow. *Forbes*. <https://bit.ly/3PLAagL>
102. Garavan, N. T., Rock, A., & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in : A typology of HRD *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 587–613. <https://doi.org/10.1177/1523422310394779>
103. García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & Saá-Pérez, P. (2014). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 25(2), 153–165. <https://doi.org/10.1002/hfm.20539>
104. Gasparyan, A. Y., Ayvazyan, L. & Kitas, G. D. (2013). Multidisciplinary bibliographic databases. *Journal of Korean Medical Science*, 28(9), 1270-1275 <https://doi.org/10.3346/jkms.2013.28.9.1270>
105. Gerhard, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review* 22(2), 157–160. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.12.002>
106. Germain, M., & McGuire, D. (2014). The Role of swift trust in virtual teams and implications for human resource *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 356–370.
107. Gibson, W. J., Deem, J., Einstein, J. E., & Humphreys, J. H (2016). Applying a critical biography perspective to the work of Frank Gilbreth. *Journal of Management History*, 22(4), 413–436 <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2016-0017>
108. Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental : A new perspective of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405. <https://doi.org/10.1177/1523422311424264>
109. Go1. (2020). *State of learning report: Learning at work in 2020*. <https://bit.ly/3zHzbJa>
110. Grievies, J. (2000). The origins of organisation *Journal of Management* , [://bit.ly/2QtS6QJ](https://bit.ly/2QtS6QJ)
111. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–  
[://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/095851997341630?needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/095851997341630?needAccess=true)

112. Guest, D. E. (2007). HRM and the worker: Towards a new psychological contract? In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 128146).
113. Gursoy, D., Malodia, S., & Dhir, A. (2022). The metaverse in the hospitality and tourism : An overview of current trends and future research *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 527–534<https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2072504>
114. Gvaramadze, I. (2008). Human resource development practice: The paradox of empowerment and individualization. *Human Resource 115*), 465–://bit.ly/39q5wnh
115. Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883–896. <https://bit.ly/33KdJSb>
116. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (2nd ed.). Guilford.
117. Hamersly, B. L. (2015). Building productivity in virtual project *Revista de Gestão e Projetos*, 6(1), 13<https://doi.org/0.5585/gep.v6i1.305>
118. Harver Team. (2020). *How to prepare your workplace and workforce for the “New Normal” in the post-COVID-19 era*. <https://bit.ly/3Brtkss>
119. Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2019). A century old and still visionary: innovative theory of management. *European Management Review*, 16(2), 399–412<https://doi.org/10.1111/emre.12292>
120. Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2016). HRM system strength and HRM target a understanding of HRM *Human Resource Management*, 56(5), 715–729<https://doi.org/10.1002/hrm.21798>
121. Hecklaui, F., Galeitzkea, M., Flachsa, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. In *6th CLF–6th CIRP Conference on Learning Factories*. <https://core.ac.uk/reader/81956090>
122. Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
123. Helfat, E. C., & Peteraf, M. A. (2003). dynamic resource-based view: lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010<https://doi.org/10.1002/smj.332>
124. Herzog, A. R., & Bachman, G. (1981). Effects of questionnaire length on response *Public Opinion Quarterly*, 45(4), 549–559.

125. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource : A *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427<https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
126. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
127. Hogler, R. (2016). From Ludlow to Chattanooga and beyond: A century of employee representation plans and the future of the American Labor Movement. *Journal of Management History*, 2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/JMH-12-2015-0211>
128. Hollow, M. V. (2016). Another step up the ladder or another foot in the grave? Re-evaluating the role of formal and informal training in the career development process within Barclays Bank. *Management & Organizational History*, 11(4), 345–363<https://doi.org/10.1080/17449359.2016.1230068>
129. Hornung, S. R. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664. <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Creating-Flexible-Work-Arrangements-Through-Idiosyncratic-Deals.pdf>
130. Hornung, S. R., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2018). Idiosyncratic deals at work: A research summary. *Psychology of* , 11(1), 36–[:/bit.ly/2W9MRbI](http://bit.ly/2W9MRbI)
131. Houghton, J. (2013). What is good for *General Motors*: The contributions and influence of Alfred P. Sloan, Jr. *Journal of Management History*, 3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2012-0024>
132. Huang, W. D., Han, S., Park, U., & Seo, J. J. (2010). Managing employees' motivation, cognition, and performance in virtual workplaces: The blueprint of a game-based adaptive performance platform (GAPP). *Advances in Developing Human Resources*, 12, 700–714.
133. Hulkkonen, M., Mielonen, T., & Prisle, L. N. (2020). The atmospheric impacts of initiatives advancing shifts towards low-emission mobility: A scoping review. *Science of The Total Environment*, 713<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.136133>
134. Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining *Social Indicators* , 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>

135. Israel, M., & Hay, I. (2011). *Research Ethics for Social Scientists*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209779>
136. Ivleva, V. (2019). *Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose*. Ciklonas.
137. Yan, J., Luo, J., Jia, J., & Zhong, J. (2019). High-commitment organization and employees' job performance: The roles of the strength of the HRM system and taking charge. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1305–1318. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0243>
138. Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: Mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations*, 42(4), 883–902. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0061>
139. Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2010). Systemizing virtual learning and technologies by managing organizational competency and talents. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 715–727. <https://doi.org/10.1177/1523422310394796>
140. Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: The role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256905>
141. Jain, K. A., Giga, I. S., & Cooper, L. C. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 562–73.
142. Javed, A., Yasir, M., & Majid, A. (2018). Psychological factors and entrepreneurial orientation: education and supportive environment moderate this relationship. *Pakistan Journal of Commerce and Social*
143. Johannessen, A. J. (2018). *The Workplace of the Future: The Fourth Industrial Revolution, the Precariat and the Death of Hierarchies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441219>
144. Johns, C. (1993). Constraints in the adoption of based personnel : Lessons from organizational *Personnel Psychology*, 727–.
145. Johnson, R. D., & Gueutal, H. G. (2020). Transforming HR through *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. <https://bit.ly/3MM9hrz>
146. Jose, P. E. (2013). *Methodology in the social sciences. Doing statistical mediation and moderation*. Guilford Press.

147. Jotabá, M. F. (2022). Innovation and human resource management: systematic literature review *European Journal of Innovation Management*, 6), 118.<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
148. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>
149. 149. Kakkar, H., & Kaushik, S. (2019). Technology driven human resource strategic perspective. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a 179184.
150. 150. Karasek Jr., R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
151. 151. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Judex.
152. 152. Karsten, L. (2014). Time as a periodization of management practices. *Management & Organizational History*, 9(4), 414–432<https://doi.org/10.1080/17449359.2014.980270>
153. 153. Kaufman, B. (2008) *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9780801461668>
154. 154. Kaufman, B. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196218.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482214000114>
155. 155. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2010). The impact of performance human resource practices on employees' attitudes and *Journal of Management*, 39(2<https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
156. 156. Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: A formula for employee performance? In *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 311–323). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029>
157. 157. Kemp, L. (2013). Modern to postmodern management: in scientific management. *Journal of Management History*, (3), 345–361. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2011-0005>
158. 158. Kemp, R. L., & Sale, L. R. (1987). Human innovations: Beyond to *Personel Management in Action*, 25(://[doi.org/10.1177/103841118702500206](https://doi.org/10.1177/103841118702500206)

159. Keramitsoglou, K. M., Manfreda, K. L., Anastasiou, C., Skjak, K. K., & Tsagarakis, K. P. (2018). Mode comparison study on willingness to buy and willingness to pay for organic foods: -and-pencil versus computerized questionnaire. *Electronic Commerce Research*, 18(3), 587603.
160. Kerr, R., Robinson, S. K., & Elliott, C. (2016). Modernism, , and corporate power: Historicizing the architectural typology of the corporate campus *Management & Organizational History*, 11(2), 123–146. <https://doi.org/10.1080/17449359.2016.1141690>
161. Khan, Z., Soundararajan, V., & Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100697>
162. Kiefer, R. A. (2008). An integrative review of the concept of *Holistic Nursing Practice* 22(5), 244252. <https://doi.org/10.1097/01.HNP.0000334915.16186.b2>
163. Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 5261.
164. Kim, H. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative* , 38(1 5254.
165. Kim, Y. K., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583<https://doi.org/10.1002/job.2081>Special Issue Article
166. Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 28–44.
167. King, M., Reno, ,E.(2014). The and of of within a : A *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement* 116(3), 681–698. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0320-0>
168. Klotz, A. C., & Buckley, RM. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114132. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>

169. Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, M. D. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 3453. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0205>
170. Knippenberg, D & Sleenbos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
171. Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee procedural , and managerial trustworthiness on work : Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187<https://doi.org/10.1111/puar.12160>
172. Kossek, E. (2006). Human resources management innivation. *Human Resource Management*, 26(1), 71–92<https://doi.org/10.1002/hrm.3930260105>
173. Koster, F. (2019). Innovative HRM. A review of the literature. *Journal of Technology Management and Innovation, Forthcoming*, 14(2), 97–105.
174. Koster, F., & Benda, L. (2020). Innovative human resource management: Measurement determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 287302. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0027>
175. Kral, P., Janoskova, K., & Dawson, A. (2022). Virtual skill acquisition, remote working tools, and employee engagement and retention on blockchain-based metaverse platforms. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 92–105.
176. Lata, K. (2021). *10 Best HR practices*. HRTech, Human Resource Management. <https://kredily.com/10-best-innovative-hr-practices/>
177. Latham, G.P., Locke, E.A. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480–483<https://doi.org/10.2307/258875>
178. Latham, G. P., & Locke, E. A. (2017). Motivate employee performance through goal setting. In *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (2nd ed.). <https://doi.org/10.1002/9781405164047.ch8>
179. Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*.
180. Lee, Y., & Alleta, F. (2019). Acoustical planning for workplace health and well-being: A case study in four open-plan offices. *Building Acoustics*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/1351010X19868546>

181. Lee, M. (2010). Shifting : The role of HRD in a *Advances in Developing Human Resources*, 12(5)<https://doi.org/10.1177/1523422310394761>
182. Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2018). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource International*, 22(3), 257282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
183. Lee, W. H., Pak, J., Kim, S., & Li, L. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group *Journal of Management*, 45(2)<https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
184. Leung, E., Caspersz, D. (2019). Chinese workers' history: Passive minds docile bodies. *Journal of Management History*, 3), 304322. <https://doi.org/10.1108/JMH-12-2018-0069>
185. Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking proactive personality to creative : The role of job crafting and involvement work *Creative* , 54(1), 196–210<https://doi.org/10.1002/jocb.355>
186. Li, X., & Lin, C. (2020). The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. *Personnel Review*, 50(4), 1128–1147.
187. Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure.
188. Litchfield, P Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and wellbeing in the 21st *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>
189. Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied Preventive Psychology*, 5(2), 117–124. <https://bit.ly/2M2PpX9>
190. Locke, A. E., & Latham, C. G. (1990). *Work Motivation: The High Performance Cycle*. London. <https://bit.ly/2V7LqJr>
191. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting theory of of , and , 15(1), 1–[:/bit.ly/2xzcCse](https://bit.ly/2xzcCse)
192. Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: The mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257–1284.
193. Ma, S., Silva, G., Callan, V. J., & Trigo, V. (2015). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions:

- a comparison between local and multinational firms in China *Journal of Human Resource Management*, 27(9), 974–990.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052535>
194. MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). *Remote Working: Personality and Performance*. <https://bit.ly/3fPviWo>
  195. Magyar, J. L., Keyes, C. L. M. (2019). Defining, measuring, and applying subjective well-being. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (2nd ed., pp. 389–415). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/0000138-025>
  196. Mayo, E. (1949). *The Social Problems of Industrial Civilization*. Oxon.  
<https://bit.ly/2WAYZIA>
  197. Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and being in the : A review of the *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240 <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
  198. Mariappanadar, S. (2016). Health harm of work from the sustainable HRM perspective: development and validation. *International Journal of Manpower*, 37(6), 924–944 <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>
  199. Marshev, V. (2019). Formation of management thought in Russia and early USSR from the 1800s to the 1920s: Heroes and their creations *Journal of Management History*, 25(3), 285–303.  
<https://doi.org/10.1108/JMH-12-2018-0068>
  200. Martin, T. (2021). Role of technology in human resource *The Human Capital Hub*. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management>
  201. Martínez-Sánchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. *Journal of Business Research*, 118, 431–440 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.014>
  202. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
  203. Matos, J. N. (2016). The making of Portuguese Human Resources Management (1959–1986): change and the prevalence of normative discourse *Management & Organizational History*, 11(3), 298–317 <https://doi.org/10.1080/17449359.2016.1218775>

204. McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for : How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266–278. <https://doi.org/10.1177/1523422311424712>
205. McGuire, D., Germain, M., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in of the COVID-19 : An of care *Advances in Developing Human Resources*, (1), 26–40.
206. McMahan, A. E., & Estes, D. (2011). Hedonic versus eudaimonic conceptions of -being: Evidence of differential associations with -reported -being. *Social Indicators Research*, 103, 93–108.
207. McMillan, C. (2016). On docility: A research note on Herbert Simon’s social learning theory. *Journal of Management History*, 22(1), 91114. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2014-0285>
208. McWhorter, R. R. (2010). Exploring the emergence of virtual HRD. *Advances in Developing Human* , 12(6), 623–631. <https://doi.org/10.1177/1523422310395367>
209. McWhorter, R. R., & Lynham, S. A. (2014). An initial conceptualization of virtual scenario *Advances in Developing Human Resources*, (3), 335–355.
210. Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2018). How employees’ pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918.
211. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
212. Mendy, J. (2020). Bouncing back from workplace : From HRD’s individual employee’s developmental focus to -facetted collective workforce resilience *Advances in Developing Human*, 22(4), 353–369.
213. Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational : An integrative literature *Human Resource Development Review*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
214. Merigó, J. M., Gil-Lafuente, A. M., & Yager, R. R. (2015). An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. *Applied Soft Computing Journal*, 27, 420433. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.10.035>
215. Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (e)volution from home office to virtual

*New Technology, Work and Employment*, <https://doi.org/ISSN 1468-005X>

216. Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The , and : The *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150<https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
217. Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 32(1), 3753. <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2016-0063>
218. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
219. Milosevic, I., & Bass, E. A. (2014). Revisiting charismatic leadership: from the past and looking to the future *Journal of Management History*, 20(2), 224–240. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2012-0073>
220. Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67–72[https://doi.org/10.4103/aca.ACA\\_157\\_18](https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18).
221. Myllymäki, D. (2021). Beyond the “e-” in e-HRM: Integrating a sociomaterial perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2563–2591. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913624>
222. Mkansi, M., & Acheampong, E. A. (2012). Research philosophy debates and : Students’ *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(2), 132–140.
223. Moats, B. J. (2017). Planting : Actively *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 279–294. <https://doi.org/10.1177/1523422317710902>
224. Mol, C., & Valk, H. (2016). Migration and immigrants in Europe: A historical and demographic In *Integration Processes and Policies in Europe* pp. 3155). Springer Open. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21674-4\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21674-4_3)
225. Morgan, E. (1971). The problem at Jamestown 1607– *The American Historical Review*, 76(3), 595–611. <https://doi.org/10.2307/1851619>
226. Morin, A. J. S., Meyer, J. P., McInerney, D. M., Marsh, H. W., & Ganotice, F. A. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to well-being and turnover intentions. *Asia*

- Pacific Journal of Management*, 32, 717–744<https://doi.org/10.1007/s10490-015-9411-6>
227. Motalebi, P., & Marşap, A. (2020). The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 7(1), 96–105.
  228. Muller, A. (2016). The digital nomad: Buzzword or research category? *Transnational Social Review*, 6(3), 344348<https://doi.org/10.1080/21931674.2016.1229930>
  229. Munn, S. L. (2013). Unveiling the : The of on *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417. <https://doi.org/10.1177/1523422313498567>
  230. Musto, M. (2010). Revisiting concept of *Socialism and Democracy*, 24(3), 79–101. <https://doi.org/10.1080/08854300.2010.544075>
  231. Nam, J., & Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39(5), 674–686<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0171>
  232. Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V., & Tanksale, D. (2014). Organizational Culture as a Determinant of Organizational Commitment: What Drives IT Employees in India? *Global Business and Organizatuinal Excellence*, 34(2), 62–74. <https://doi.org/10.1002/joe.21594>
  233. S. B., Jarrahi, M. H., & Thomson, L. (2017) Mobility of knowledge work and affordances of digital *International Journal of Information Management*, 37(2), 5462. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.008>
  234. Niaz, A. (2020). Impact of information technology on human resource *Profiles Asia* <https://www.profilesasiapacific.com/2020/01/21/information-technology-hrm/>
  235. Noor, A. K. (2017). Relationship between high-involvement human resource practices and innovative work behavior *Advanced Science Letters*, 23(8), 75057507.
  236. Novicevic, M., Humphreys, J., Buckley, R. M., Roberts, F., Hebdon, A., & Kim, J. (2013). Teaching as constructive-developmental leadership: Insights from Mary Follett. *Journal of Management History*, 19(4), 423–440. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2012-0060>
  237. Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: mediating effect of job satisfaction.

- European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>
238. Oficialiosios statistikos portalas. (2023). *Atleistių ir priimtų darbuotojų skaičius*. <https://shorturl.at/stwU1>
  239. Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526.
  240. Okioga, C. K. (2013). The contribution of Human Resource strategies to the Organizational ; a case of Banks in Kisii County. *European Journal of Business and Management*, 5(6
  241. Oppenauer, V., Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: multi-level study *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311337.
  242. Osemeke, M. (2016). Identification of determinants of and *African Research Review*, 10(2). <https://doi.org/10.4314/afrr.v10i2.6>
  243. Packard, B. C. (2017). Next : Valuing, , and promoting the intersection of HRD theory and *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 262–278. <https://doi.org/10.1177/1523422317710901>
  244. Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122–129<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.016>
  245. Panos, S., Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: A moderated mediation path. *Management* 545), 10881109.
  246. Pappenheim, F. (2009). *The Alienation of Modern Man. An interpretation based on Marx and Tonnies*. New York. <https://bit.ly/2WBW5OG>
  247. Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function.
  248. Paškvan, M., & Kubicek, B. (2018). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_3)
  249. Peccei, R., & Van De Voorde, K(2019). Human resource management – well-being – performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563.
  250. Peccei, R., Van De Voorde, K., & Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In *Human and : Achievements and* (pp. 15–46). Wiley-Blackwell.

251. Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business and* , 27(8), 1221–1232<https://doi.org/10.1002/bse.2064>
252. Percoco, M. (2018). The impact of working time on fuel consumption and CO<sub>2</sub> emissions of public fleets: Evidence from a policy experiment. *Transport Policy*, 71(C), 126129. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.08.0034>
253. Petani, J. F., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1530–1553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>
254. (2018). Elements of gamification and motivational aspects. 3844). *Technologija*.<https://bit.ly/2NUQPU1>
255. Pfeffer, J. (1998). Seven practices organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124<https://doi.org/10.2307/41165935>
256. Platonova, E. A. (2013). Innovative in U.S. Hospitals: An *Journal of Healthcare Management*, 58(4),
257. Poisat, P., & Mey, MR. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing? <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.858>
258. Politis, J. (2014). The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual *European Conference on Management, Leadership & Governance, Academic Conferences International Limited* (pp. 254261).
259. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
260. Potter, R. E., Zadow, A., Dollard, M., Pignata, S., & Lushington, K (2022). Digital communication, health & wellbeing in universities: A double-edged sword. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44
261. Prieto, I. M., -Santana, P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
262. Prieto, L. C., & Phipps, S. T. A. (2016). Schneiderman, Perkins, and the early labor movement: An ethic of care approach to labor and safety reform. *Journal of Management History*, 22(1), 5072. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2015-0003>

263. Proctor, T. (2013). Collaboration and networking in the process of innovation: path to precision time keeping. *Journal of Management History*, 19(2), 167188. <https://doi.org/10.1108/17511341311307372>
264. Qing, M., Asif, M Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science* 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
265. Rafiee, N., Bahrami, A. M., & Entezarian, S. (2015). Demographic determinants of organizational commitment of health managers in Yazd *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(1), 91–100<https://doi.org/ISSN 2383-2126>
266. Rasool, F. S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee : The mediating role of organizational support and employee *Int J Environ Res Public Health*, 18(5), [://doi.org/10.3390/ijerph18052294](https://doi.org/10.3390/ijerph18052294)
267. Reio, T. G., Nimon, K., & Shuck, B. (2015). Preface: Quantitative to HRD and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 17(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/1523422314559653>
268. Reynolds, C. (2020). The advantages of using technology in human resource training and development. *Annual Research Journal of SCMS, Pune*, 8, 46–62. <https://bit.ly/3dDAaPP>
269. Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, M. T., & Balbastre-Benavent, F. (2021). High-commitment work practices and the social issue: Interaction and *Sustainability*, 13(2), [://doi.org/10.3390/su13020459](https://doi.org/10.3390/su13020459)
270. Riad, S. (2014). Leadership in the fluid moral economy of conspicuous consumption: Insights from the moralizing tales of Cleopatra and Antony. *Journal of Management History*, 20(1), 5–43<https://doi.org/10.1108/JMH-01-2012-0010>
271. Riad, S., & Jones, D. (2013). Invoking *Black Athena* and its debates: Insights for organization on diversity, race and culture. *Journal of Management History*, 19(3) 394415. <https://doi.org/10.1108/JMH-10-2011-0033>
272. Rich, B. L., J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job : Antecedents and on *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

273. Richards, G. (2015). The new global nomads: Youth travel in a globalizing world. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 340-352. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1075724>
274. Richter, F. N., Martin, J., Hansen, S. V., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*, 129, 351-367.
275. Rigby, S. C., & Ryan, M. R. (2018). Self-Determination in : New and *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
276. Ryan, R., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
277. Rodríguez-Ruiz, O. (2014). The history of human resource management in Spain: autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control. *Management & Organizational History*, 9(3), 256–271 <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.878251>
278. Rolstad, S., Adler, J., & Rydén, A. (2011). Response burden and questionnaire : Is shorter A review and -analysis. *Value in Health*, 14(8), 1101–1108 <https://doi.org/10.1016/j.jval.2011.06.003>
279. Rosen, C., Slater, D. J., Chang, C., & Johnson, R. E. (2011). Let's make a : Development and validation of the ex post I- *Journal of Management*, 39(3), 709–742 <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
280. Rossi, N.A., & Armstrong, J. B. (2008). Theory of reasoned action vs. theory of planned behavior: Testing the suitability and sufficiency of a popular behavior model using hunting intentions. *Human Dimensions of Wildlife*, 4(3), 40-56. <https://doi.org/10.1080/10871209909359156>
281. Rupšienė, L. (2007). *Kokybiųjų tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla.
282. Russell, J. (2015). Organization men and women: Making managers at Bell Canada from the 1940s to the 1960s. *Management & Organizational History*, 10(3–4), 213–229 <https://doi.org/10.1080/17449359.2015.1098546>
283. Ruttan, V. (1959). Usher and schumpeter on , and technological *The Quarterly Journal of Economics*, 73(4), 596–606 <https://doi.org/10.2307/1884305>
284. Saad, L., & Wigert, B. (2021). *Remote work persisting and trending* <https://news.gallup.com/poll/355907/remote-work-persisting-trending-permanent.aspx>

285. Saks,A.(2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 1938. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
286. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
287. Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., &Monte, P. G. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: A bathtub study. *Employee Relations*, 42(4), 949970. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0366>
288. Sales, S., Galloway Burke, M., &Cannonier, C. (2020). African American women leadership across contexts: Examining the internal traits and external factors on women leaders’ perceptions of empowerment *Journal of Management History*, 26(3), 353–376. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2019-0027>
289. Samul, J. (2020). Spiritual : Meaning in the sustainable <https://doi.org/10.3390/su12010267>
290. Sarkar, A., &Sarkar, A.(2016). Is it time to do away with annual performance appraisal system? Benefits and challenges ahead. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 7–10.
291. Schachter, H. L. (2018). Labor at the Taylor Society: Scientific management and a proactive approach to increase diversity for effective problem solving. *Journal of Management History*, 24(1), 719. <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2017-0031>
292. Scharre, D. P. (2014). *The opportunity and challenge of autonomous Autonomous Systems*.
293. Schaufeli, B. W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & Witte, H. (2017). An short measure for work *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
294. ScheinE. (1996). Kurt change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of learning. *Systems* , 9(1), 27–  
://link.springer.com/article/10.1007%2F02173417
295. Schlagwein, D. (2018). *International Workshop on the Changing Nature of Work (CNOW), At San Francisco*. [https://www.researchgate.net/publication/329182172\\_The\\_History\\_of\\_Digital\\_Nomadism](https://www.researchgate.net/publication/329182172_The_History_of_Digital_Nomadism)
296. Schuler, R., E. (1987). with human resource management *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–://bit.ly/3eanj5q

297. Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness 2019*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
298. Scott, R. W. (1998). *Organizations: Rational, Natural, and* <https://doi.org/10.2307/2393090>
299. Scully-Russ, E. (2015). The contours of green human resource *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), 411–425. <https://doi.org/10.1177/1523422315600839>
300. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). to job performance through flexible human resource *Advances in Developing Human Resources*, 20(1<https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
301. Serenko, A. (2023). The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 10421055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
302. Sharma, H., & Goyal, R. (2022). affect mediate in the *Advances in Developing Human Resources*, 24(1), 49–68. <https://doi.org/10.1177/15234223211057611>
303. Shelburne, P. C. H. (2022). *Tracking the Return to Normal: Work & Offices* Morning Consult. <https://morningconsult.com/return-to-work/>
304. Sherman, F. (2019). *How Does Technology Impact HR Practices?* Chron. <https://smallbusiness.chron.com/technology-impact-hr-practices-37912.html>
305. Shimazu, A., Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees *Industrial Health*, 47(5), 495502.
306. Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260285.
307. Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing the of : Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341–355. <https://doi.org/10.1177/1523422313503235>
308. Shuck, B. G., & Reio, T. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419–428. <https://doi.org/10.1177/1523422311431153>
309. Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work and : Moderating of *Global* , 16(5), 772–784<https://doi.org/10.1177/0972150915591435>

310. Sisco, S., & Valesano, M. (2019). Social movement learning and human resource : An agenda for a radical *Advances in Developing Human Resources*, 21(2), 175–192. <https://doi.org/10.1177/1523422319827917>
311. Slevitch, L. (2011). Qualitative and quantitative methodologies : Ontological and epistemological *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(1), 7381
312. Som, A. (2006). Bracing MNC competition through innovative HRM practices: way forward for Indian firms. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 207–.
313. Stankevičiūtė, Ž., Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce related family , and *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 7998<https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
314. Stavrou, E., & Solea, F. (2020). In the eye of the beholder: Employee sexualorientation, perceived supervisory support for lifebeyond work and job satisfaction. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 225–241<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12293>
315. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and inventory (WAMI *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
316. Stirpe, L., & Zarraga-Oberty, S. (2016). Are Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128–136. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>
317. Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences. A Practical Introduction with Examples*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>
318. Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262–275<https://doi.org/10.1108/13673279910304014>
319. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using* (3rd ed.). Harper Collins.
320. Tan, E. (2014). Human : A holistic *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445<https://doi.org/10.3102/0034654314532696>
321. Tang, Y., Qi, Q., & Yigang, W. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 76(A), 18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

322. Tannenbaum, S. I., -Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and the use of innovative human resource *Group & Organization Management*, 19(2), 171–202. <https://doi.org/10.1177/1059601194192005>
323. Tanzer, J. R. (2021). Developing authentic happiness: Growth curve models to assess lifelong happiness *The Journal of Positive Psychology*, 16(1), 1119. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689419>
324. Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
325. Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(6), 1342–1361. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
326. Thomas, J. K. (2014). Workplace technology and the creation of : The role of VHRD in a 24/7 work *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 281–295.
327. Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance *Personnel Review*, 45(5), 947–968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
328. Tyler, J. A., & Lombardozzi, C. (2017). Ways of thinking, being, and doing: The scholar-practitioner mind-set for successfully innovating HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 232–246. <https://doi.org/10.1177/1523422317710909>
329. Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency based management in organizational : A literature *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349–356. [http://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n4\\_10.pdf](http://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n4_10.pdf)
330. Trivella, S. (2022). 5 ways technology is changing the face of HR. <https://www.peoplehum.com/blog/5-ways-hr-technology>
331. Turner, J. R., Morris, M., & Atamenwan, I. (2019). A theoretical literature review on adaptive structuration theory as its relevance to human resource *Advances in Developing Human*, 21(3), 289–302. <https://doi.org/10.1177/1523422319851275>
332. Uraon, S. R. (2018). Examining the impact of HRD practices on organizational commitment and intention to stay within selected

- software companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 11–43<https://doi.org/10.1177/1523422317741691>
333. Buggenhout, N., Murat, S., & de Sousa, T. (2020). Sustaining productivity in a world. *Strategy+Business*.
  334. Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175.
  335. van Hoek, R., & Lacity, M. (2020). How the pandemic is *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/3BlbQOC>
  336. Varje, P. T. (2017). More than just hands: experiences of industrial work in Finland during the Fordist period *Management & Organizational History*, 12(4), 357–373<https://doi.org/10.1080/17449359.2017.1403930>
  337. Varje, P., Anttila, E., & Väänänen, A. (2013). Emergence of emotional management: manager ideals in Finnish job advertisements from 1949 to 2009. *Management & Organizational History*, 8(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.804416>
  338. Varje, P., Turtiainen, J., & Vaananen, A. (2013). Psychological management: qualities of the ideal manager in Finland 1949–2009. *Journal of Management History*, 19(1), 33–54<https://doi.org/10.1108/17511341311286187>
  339. Vazquez-Bustelo, D., & Avella, L. (2019). The effectiveness of high-involvement work practices in manufacturing firms: context matter *Journal of Management and Organization*, 25(2), 330.
  340. Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A of the : Four *Management Science*, 46(2),
  341. Verlinden, N. (2022). 5 of HR *Accademy to* <https://www.aihr.com/blog/examples-successful-hr-innovation/>
  342. Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2015). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and*, 31(1), 7796. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
  343. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2020). *Anomija*. <https://www.vle.lt/Straipsnis/anomija-74325>
  344. M., & Mentus, V. (2018). The structure of subjective being and its relation to objective being : Evidence from EU-SILC for Serbia. *Psychological Reports*, 122(1), 36–60<https://doi.org/10.1177/0033294118756335>
  345. Wang, C. K. J., Liu, C. W., Kee, Y. H., & Chian, K. (2019). Competence, autonomy, and relatedness in the classroom:

- Understanding students' motivational processes using the self-determination theory. *Heliyon*, 5(7)<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01983>
346. Wang, J. (2017). Integrating research and : Looking *Advances in Developing Human Resources*, 19(3), 219–231. <https://doi.org/10.1177/1523422317710895>
  347. Wang, S., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*, 57(6), 1443–1453<https://doi.org/10.1002/hrm.21917>
  348. Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3) 193–210.
  349. Watson, R. (2022). The virtual economy of the : Computer vision and deep learning customer engagement , and behavioral predictions. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 21, 41–56.
  350. Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2020). High-performance work systems and workfamily interface: Job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 128–148.
  351. Waugh, B. (2018). Impact of on HR *Medium*. <https://bit.ly/3wKR4Fu>
  352. Weijer, M. P., Baselmans, B. M. L., Deijl, W., & Bartels, M. (2018). A growing sense of well-being: literature review on the complex framework well-being. *Running* <https://doi.org/10.31234/osf.io/3rmx9>
  353. Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
  354. Wendling, A. (2009). *Karl Marx on Technology and* Palgrave Macmillan. <https://bit.ly/2UmAxmG>
  355. Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3), 65–72. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
  356. Williams, K. S., & Mills, A. J. (2017). Frances Perkins: , context and history in the neglect of a management theorist *Journal of Management History*, 1(1), 3250. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2016-0055>
  357. Wolfe, R. (1995). Human : Determinants of *Human Resource Management*, 34(2), 313–327.
  358. Wren, D. (2015). Implementing the Gantt chart in Europe and Britain: contributions of Wallace Clark. *Journal of Management History*, 21(3), 309–327. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2014-0163>
  359. Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation

- model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>
360. Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2008). Enhancing chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194. <https://doi.org/10.1108/00483480910931334>
361. Zigarmi, D., Roberts, T. P., & Shuck, B. (2018). Motivation and internal frames of : Do we have the wisdom to help employees flourish at *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 127–132 <https://doi.org/10.1177/1523422318756635>
362. Zoller, Y. J., Muldoon, J. (2019). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. *Journal of Management History*, 1), 476-66. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2018-0026>

## PRIEDAI

### 1 priedas. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida

| <b>Imties dydis</b> | <b>Imties paklaida – 5 %<br/>Patikimumo lygmuo – 95 %<br/>Imties dydis</b> | <b>Imties paklaida – 1 %<br/>Patikimumo lygmuo – 99 %<br/>Imties dydis</b> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 50                  | 44                                                                         | 50                                                                         |
| 100                 | 79                                                                         | 99                                                                         |
| 200                 | 132                                                                        | 196                                                                        |
| 500                 | 217                                                                        | 476                                                                        |
| 1 000               | 278                                                                        | 907                                                                        |
| 2 000               | 322                                                                        | 1,661                                                                      |
| 5 000               | 357                                                                        | 3,311                                                                      |
| 10 000              | 370                                                                        | 4,950                                                                      |
| 20 000              | 377                                                                        | 6,578                                                                      |
| <b>50 000</b>       | <b>381</b>                                                                 | <b>8,195</b>                                                               |
| 100 000             | 383                                                                        | 8,926                                                                      |
| 1 000 000           | 384                                                                        | 9,706                                                                      |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Rupšienė (2007).

### 2 priedas. Tyrimo apklausos ataskaitos rodikliai

|                                                                        |                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Išsiųsti kvietimai                                                     | 933                                                               |
| Pradėtos apklausos                                                     | 552                                                               |
| Nebaigtos apklausos                                                    | 15                                                                |
| Aktyvumas                                                              | 59,2 % (apklausos dalyvių,<br>paspaudusių anketos nuorodą, dalis) |
| Netikslinė grupė                                                       | 113                                                               |
| Baigtos apklausos                                                      | 390                                                               |
| IR (baigtos apklausos ir (ar) baigtos<br>apklausos + netikslinė grupė) | 79 %                                                              |
| Vidutinė apklausos trukmė                                              | 9.20 (min.)                                                       |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal „Norstat“ ataskaitą

### 3 priedas. Konstrukty operacionalizavimas

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                               |                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Darbuotojo gerovė</b>                      | Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis.<br>Iš esmės aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu.<br>Darbas man teikia malonumą.<br>Visada galiu rasti būdą pajėvinti savo darbą.<br>Man darbas yra prasminga veikla.<br>Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo pasiekimais darbe.                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5 balų<br>Likerto skalė<br>(1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“) | Zheng et al. (2015)  |
| <b>Gyvenimo gerovė</b>                        | Aš esu patenkintas (-a) savo gyvenimu.<br>Daugeliu gyvenimo aspektų gyvenu taip, kaip norėčiau.<br>Dažniausiai aš jaučiuosi laimingas (-a).<br>Šiuo metu gyvenu gerai.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                               |                      |
| <b>Psichologinė gerovė</b>                    | Aš jaučiu, kad subrendau kaip asmenybė.<br>Aš gerai sprendžiu kasdienines problemas.<br>Dažniausiai pasitikiu savimi ir gerai save vertinu.<br>Žmonių nuomone, esu linkęs (-usi) savo laiką skirti kitiems.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                               |                      |
| <b>Išitraukimas į darbą</b>                   | Savo darbe trykštu energija.<br>Esu savo darbo entuziastas (-ė).<br>Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5 balų<br>Likerto skalė<br>(1 – „niekada“, 5 – „visada“)                      | UWES-3               |
| <b>Emocinis organizacinis įsipareigojimas</b> | Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos.<br>Man patinka kalbėti apie savo darbovietę su kitais žmonėmis.<br>Šios organizacijos problemos yra ir mano problemos.<br>Manau, kad aš lengvai galėčiau būti atsidavęs (-usi) kitai organizacijai taip, kaip esu atsidavęs (-usi) šiai.<br>Nesijaučiu šios organizacijos šeimos narys (-ė).<br>Nesijaučiu emociškai atsidavęs (-usi) šiai organizacijai.<br>Man ši organizacija labai daug reiškia.<br>Neturiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo. | 5 balų<br>Likerto skalė<br>(1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“) | Allen & Meyer (1990) |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |               |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Tęstinis organizacinis įsipareigojimas | <p>Aš nebėjau pasekmių, kurių gali būti, jei išeičiau iš savo dabartinio darbo neturėdamas (-a) kito pasiūlymo.</p> <p>Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.</p> <p>Per daug dalykų mano gyvenime sužlugtų, jei nuspręščiau, kad noriu palikti šią organizaciją dabar.</p> <p>Man nebūtų rizikinga palikti savo darbovietę šiuo metu. / Niekuo daug nerizikuočiau, jei dabar išeičiau iš darbo.</p> <p>Šiuo metu esu šioje organizacijoje daugiau dėl būtinybės negu dėl noro.</p> <p>Turiu per mažai kitų darbo alternatyvų, kad svarstyčiau išeiti iš šios organizacijos.</p> <p>Jei išeičiau iš šios organizacijos, viena iš rimtesnių pasekmių būtų kitų darbų trūkumas.</p> <p>Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, yra tai, kad kitose greičiausiai negaučiau tos naudos, kurią gaunu čia.</p> |                                                                               |               |
| IŽIV<br>Darbuotojų santykiai           | <p>1. Vadovai naudoja visas galimas komunikacijos priemones, siekdami padėti darbuotojams suprasti organizacijos kryptį.</p> <p>2. Organizacija kuria darbovietėje malonią atmosferą.</p> <p>3. Organizacija kuria darbovietėje linksmą atmosferą.</p> <p>4. Organizacija orientuota į komandinio darbo kultūrą.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5 balų<br>Likerto skalė<br>(1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“) | Edralin, 2008 |
| IŽIV<br>Mokymai ir plėtra              | <p>5. Organizacijai svarbiau ugdyti darbuotojų kultūrinės ir moralinės vertybes, o ne mokyti juos techninių įgūdžių.</p> <p><b>6. Darbuotojai skatinami rūpintis savo pačių tobulėjimu.</b></p> <p>7. Organizacija diegia individualias (kiekvienam darbuotojui atskiras) mentorystės programas.</p> <p>8. Organizacija siūlo specialias karjeros plėtros konsultavimo (mentorystės) programas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                               |               |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                |                                |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>IŽIV</b><br><b>Darbo rezultatų valdymas</b> | <p>9. Organizacija džiaugiasi kartu pasiektais darbo rezultatais (pavyzdžiui, kas mėnesį pristatomi rezultatai, švenčiami pasiekimai).</p> <p>10. Organizacija verčiau teikia pirmenybę ilgalaikiai mentorystei nei pernelyg sureikšmintiems formaliems darbo rezultatų vertinimams.</p> <p>11. Vadovai pateikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus.</p> <p>12. Organizacijoje yra galimybė pateikti savo vadovų ir bendradarbių įvertinimą.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                |                                |
| <b>IŽIV</b><br><b>Kompensacija</b>             | <p>13. Organizacija linkusi suteikti paskatinimus arba kintamas atlyginimo dalis (pavyzdžiui, priedai, premijos ir pan.).</p> <p>14. Organizacija siūlo pelno dalijimosi programas.</p> <p>15. Organizacija siūlo lanksčių papildomų naudų, kurios pritaikytos prie darbuotojų poreikių įvairovės.</p> <p>16. Organizacija siūlo didelį paketą proginų naudų (pavyzdžiui, įvairios kalėdinės dovanos, organizacijos gimtadienis ir pan.), kurios gali būti iškeistos į pinigus.</p>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                |                                |
| <b>IŽIV</b><br><b>Samdymas ir atranka</b>      | <p>17. Vadovai labai kruopščiai atranka kandidatus.</p> <p>18. Organizacija samdo geriausiai atitinkančius kandidatus.</p> <p>19. Organizacija samdo kandidatus, pasižyminčius tokiomis pačiomis vertybėmis ir įsitikinimais, kuriais vadovaujasi pati organizacija.</p> <p>20. Apskritai, organizacijoje samdymo ir atrankos procedūros vyksta nuosekliai.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                |                                |
| <b>EŽIV</b><br><b>stiprumas</b>                | <p>1. Man nėra sunku naudotis EŽIV priemonėmis tais tikslais, kuriais aš noriu.</p> <p>2. EŽIV priemonių naudojimas reikalauja daug protinių pastangų.</p> <p>3. EŽIV priemonių naudojimas yra aiškus ir suprantamas.</p> <p>4. Apskritai, man lengva naudotis EŽIV priemonėmis.</p> <p>5. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra patikima.</p> <p>6. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra objektyvi.</p> <p>7. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra iš gerų šaltinių.</p> <p>8. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra galutinai sukomplektuota (parengta).</p> <p>9. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra atnaujinta.</p> <p>10. Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra aktuali.</p> | <p>5 balų Likerto skalė (1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)</p> | <p>Bondarouk et al. (2017)</p> |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p><b>EŽIV naudojimas</b></p> | <p>11. Aš naudoju EŽIV priemones taip, kaip aprašyta naudojimo instrukcijose.<br/> 12. Informacinių technologijų ekspertai nepritartų mano pasirinktiems EŽIV priemonių naudojimui būdams.<br/> 13. Aš naudoju EŽIV priemones ne pagal jų pirminę paskirtį.<br/> 14. Aš nenaudoju EŽIV priemonių tinkamai.<br/> 15. Aš naudoju EŽIV priemones savo kasdiniame darbe.<br/> 16. Aš naudoju EŽIV priemones labai intensyviai.</p> |  |  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Šaltinis: sudaryta autorės.

## 4 priedas. Tyrimo klausimynas

### Gerbiamas Respondente,

esu Vilniaus universiteto Kauno fakulteto doktorantė. Rengdama daktaro disertaciją atlieku tyrimą apie *Inovatyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo (IŽIV) \* praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbuotojų gerovei.*

*\* Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas (IŽIV) – bet kokia nauja programa, taisyklių rinkinys ar praktika, sukurta siekiant formuoti darbuotojų elgseną ar požiūrį ir daryti tam įtaką, darbuotojų suvokiamos kaip naujovė. Pavyzdžiui, jūsų darbovietė siūlo individualias skatinimo programas, taiko lanksčias darbo sąlygas, skiria daug dėmesio naujoms mokymo programoms ir pan.*

Anketos pildymo trukmė – tik 12 min. Anketa anoniminė, surinkti duomenys bus naudojami tik statistinio apdorojimo tikslais. Kilus klausimų, prašom kreiptis el. paštu [oksana.pavlova@evaf.vu.lt](mailto:oksana.pavlova@evaf.vu.lt).

Jūsų dalyvavimas ir indėlis yra labai svarbu plėtojant nagrinėjamą mokslo sritį.

1. Ar šiuo metu kurioje nors organizacijoje dirbate vadinamąjį „ofisinį“ darbą? Pavyzdžiui, esate administracijos darbuotojas, vadybininkas, klientų aptarnavimo specialistas ir pan. (Jei pasirinkote neigiamą atsakymą, dėkojame už dalyvavimą tyrime, toliau klausimyno pildyti nereikia.)
  - Taip
  - Ne
2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų gerove. Galimas vienas atsakymo variantas kiekvienoje eilutėje.

**Reikšmės:** 1 – **visiškai nesutinku**, 2 – **nesutinku**, 3 – **nei sutinku, nei nesutinku**, 4 – **sutinku**, 5 – **visiškai sutinku**.

|                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis.                  |   |   |   |   |   |
| Apskritai, aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu.       |   |   |   |   |   |
| Darbas man teikia malonumą.                                     |   |   |   |   |   |
| Visada galiu rasti būdą pajavairinti savo darbą.                |   |   |   |   |   |
| Man darbas yra prasminga veikla.                                |   |   |   |   |   |
| Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo pasiekimais darbe.           |   |   |   |   |   |
| Aš esu patenkintas (-a) savo gyvenimu.                          |   |   |   |   |   |
| Daugeliu gyvenimo aspektų gyvenu taip, kaip norėčiau.           |   |   |   |   |   |
| Dažniausiai aš jaučiuosi laimingas (-a).                        |   |   |   |   |   |
| Šiuo metu gyvenu gerai.                                         |   |   |   |   |   |
| Aš jaučiu, kad subrendau kaip asmenybė.                         |   |   |   |   |   |
| Aš gerai išsprendžiu kasdienines problemas.                     |   |   |   |   |   |
| Dažniausiai aš pasitikiu savimi ir gerai save vertinu.          |   |   |   |   |   |
| Žmonių nuomone, aš esu linkęs (-usi) savo laiką skirti kitiems. |   |   |   |   |   |

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie Jūsų savijautą dirbant, pasirinkdami tinkamiausią variantą.

*Reikšmės:* 1 – **niekada**, 2 – **retai**, 3 – **kartais**, 4 – **dažnai**, 5 – **visada**.

|                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Savo darbe trykštu energija.       |   |   |   |   |   |
| Esu savo darbo entuziastas (-ė).   |   |   |   |   |   |
| Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą. |   |   |   |   |   |

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie Jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje dirbate, pasirinkdami tinkamiausią variantą.

*Reikšmės:* 1 – **visiškai nesutinku**, 2 – **nesutinku**, 3 – **nei sutinku, nei nesutinku**, 4 – **sutinku**, 5 – **visiškai sutinku**.

|                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos.                   |   |   |   |   |   |
| Man patinka kalbėti apie savo darbovietę su kitais žmonėmis.                                                     |   |   |   |   |   |
| Šios organizacijos problemos yra ir mano problemos.                                                              |   |   |   |   |   |
| Manau, kad aš lengvai galėčiau būti atsidavęs (-usi) kitai organizacijai taip, kaip esu atsidavęs (-usi) šiai.   |   |   |   |   |   |
| Nesijaučiu šios organizacijos šeimos narys (-ė).                                                                 |   |   |   |   |   |
| Nesijaučiu emociškai atsidavęs (-usi) šiai organizacijai.                                                        |   |   |   |   |   |
| Man ši organizacija labai daug reiškia.                                                                          |   |   |   |   |   |
| Neturiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo.                                                          |   |   |   |   |   |
| Aš nebijau pasekmių, kurių gali būti, jei išėčiau iš savo dabartinio darbo neturėdamas (-a) kito pasiūlymo.      |   |   |   |   |   |
| Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.                                 |   |   |   |   |   |
| Per daug dalykų mano gyvenime sužlugtų, jei nuspręščiau, kad noriu palikti šią organizaciją dabar.               |   |   |   |   |   |
| Man nebūtų rizikinga palikti savo darbovietę šiuo metu. / Niekuo daug nerizikuočiau, jei dabar išėčiau iš darbo. |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Šiuo metu esu šioje organizacijoje daugiau dėl būtinybės negu dėl noro.                                                                            |  |  |  |  |  |
| Turiu per mažai kitų darbo alternatyvų, kad svarstyčiau išeiti iš šios organizacijos.                                                              |  |  |  |  |  |
| Jei išeičiau iš šios organizacijos, viena iš rimtesnių pasekmių būtų kitų darbų trūkumas.                                                          |  |  |  |  |  |
| Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, yra tai, kad kitose greičiausiai negaučiau tos naudos, kurią gaunu čia. |  |  |  |  |  |

5. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, atsižvelgdami į tai, kaip Jums sekasi naudotis įvairiomis elektroninėmis žmogiškųjų išteklių priemonėmis (EŽIV)\* darbe ir kaip Jūs jas vertinate.

*\*EŽIV – įvairios elektroninės žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, skirtos Jūsų darbo procesams optimizuoti, komunikacijai, mokymams, darbinės medžiagos paieškoms. Tai informaciniai resursai ir elektroninės saugyklos, įvairūs įskiepai (programėlės) ir pan.*

**Reikšmės: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.**

|                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Man nėra sunku naudotis EŽIV priemonėmis tais tikslais, kuriais aš noriu.                                                     |   |   |   |   |   |
| EŽIV priemonių naudojimas reikalauja daug protinių pastangų.                                                                  |   |   |   |   |   |
| EŽIV priemonių naudojimas yra aiškus ir suprantamas.                                                                          |   |   |   |   |   |
| Apskritai, man lengva naudotis EŽIV priemonėmis.                                                                              |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra patikima.                                                                        |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra objektyvi.                                                                       |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra iš kokybiškų šaltinių (pavyzdžiui, mokymų medžiaga, darbo instrukcijos ir pan.). |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra galutinai sukomplektuota (parengta), joje nieko netrūksta.                       |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra atnaujinta.                                                                      |   |   |   |   |   |
| Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra aktuali.                                                                         |   |   |   |   |   |

|                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Aš naudoju EŽIV priemones taip, kaip aprašyta naudojimo instrukcijose.                             |  |  |  |  |  |
| Informacinių technologijų ekspertai nepritartų mano pasirinktiems EŽIV priemonių naudojimo būdams. |  |  |  |  |  |
| Aš naudoju EŽIV priemones ne pagal jų pirminę paskirtį.                                            |  |  |  |  |  |
| Aš nenaudoju EŽIV priemonių tinkamai (tiek, kiek reiktų mano darbe).                               |  |  |  |  |  |
| Aš naudoju EŽIV priemones savo kasdieniame darbe.                                                  |  |  |  |  |  |
| Aš labai intensyviai naudoju EŽIV priemones.                                                       |  |  |  |  |  |

6. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie įvairias Jūsų organizacijoje taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) praktikas.

*Reikšmės:* 1 – **visiškai nesutinku**, 2 – **nesutinku**, 3 – **nei sutinku, nei nesutinku**, 4 – **sutinku**, 5 – **visiškai sutinku**.

|                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Vadovai naudoja visas galimas komunikacijos priemones, siekdami padėti darbuotojams suprasti organizacijos kryptį.                 |   |   |   |   |   |
| Organizacija kuria darbovietėje malonią atmosferą.                                                                                 |   |   |   |   |   |
| Organizacija kuria darbovietėje linksmą atmosferą.                                                                                 |   |   |   |   |   |
| Organizacija orientuota į komandinio darbo kultūrą.                                                                                |   |   |   |   |   |
| Organizacijai svarbiau ugdyti darbuotojų kultūrines ir moralines vertybes, o ne mokyti juos techninių įgūdžių.                     |   |   |   |   |   |
| Darbuotojai skatinami rūpintis savo pačių tobulėjimu.                                                                              |   |   |   |   |   |
| Organizacija diegia individualias (kiekvienam darbuotojui atskiras) mentorystės programas.                                         |   |   |   |   |   |
| Organizacija siūlo specialias karjeros plėtros konsultavimo (mentorystės) programas.                                               |   |   |   |   |   |
| Organizacija džiaugiasi kartu pasiektais darbo rezultatais (pavyzdžiui, kas mėnesį pristatomi rezultatai, švenčiami pasiekimai).   |   |   |   |   |   |
| Organizacija verčiau teikia pirmenybę ilgalaikiai mentorystei nei pernelyg sureikšmintiems formaliems darbo rezultatų vertinimams. |   |   |   |   |   |
| Vadovai pateikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus.                                                               |   |   |   |   |   |
| Organizacijoje yra galimybė pateikti savo vadovų ir bendradarbių įvertinimą.                                                       |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Organizacija linkusi suteikti paskatinimus arba kintamas atlyginimo dalis (pavyzdžiui, priedai, premijos ir pan.)                                                  |  |  |  |  |  |
| Organizacija siūlo pelno dalijimosi programas.                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| Organizacija siūlo lanksčių papildomų naudų, kurios pritaikytos prie darbuotojų poreikių įvairovės.                                                                |  |  |  |  |  |
| Organizacija siūlo didelį paketą proginių naudų (pavyzdžiui, įvairios kalėdinės dovanos, organizacijos gimtadienis ir pan.), kurios gali būti iškeistos į pinigus. |  |  |  |  |  |
| Vadovai labai kruopščiai atranka kandidatus.                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| Organizacija samdo geriausiai tinkančius kandidatus.                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| Organizacija samdo kandidatus, pasižyminčius tokiomis pačiomis vertybėmis ir įsitikinimais, kuriais vadovaujasi pati organizacija.                                 |  |  |  |  |  |
| Apskritai, organizacijoje samdymo ir atrankos procedūros vyksta nuosekliai.                                                                                        |  |  |  |  |  |

7. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

8. Jūsų amžius (įrašykite skaičių):

\_\_\_\_\_

9. Jūsų darbo stažas esamoje organizacijoje (įrašykite **tik skaičių** metais; jeigu dirbate pusę metų, įrašykite atitinkamai 0,5 ir pan.):

\_\_\_\_\_

10. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Universitetinis bakalauro laipsnis
- Universitetinis magistro laipsnis
- Mokslų daktaro laipsnis

## 5 priedas. Tiriamosios faktoriaus analizės rezultatai

1. IŽIV praktikų faktoriaus analizės rezultatai, gauti taikant pagrindinių komponentų metodą ir Varimax sukinį

| Konstrukto teiginiai                                                                                                                             |                          | 1 | 2    | 3    | 4 | 5    | Cronbach Alpha |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|------|------|---|------|----------------|
| Q6r1: Vadovai naudoja visas galimas komunikacijos priemones, siekdami padėti darbuotojams suprasti organizacijos kryptį.                         | Darbuotojų santykiai     |   |      | .467 |   | .505 | 0.875          |
| Q6r2: Organizacija kuria darbovietėje malonią atmosferą.                                                                                         |                          |   |      | .777 |   |      |                |
| Q6r3: Organizacija kuria darbovietėje linksną atmosferą.                                                                                         |                          |   |      | .774 |   |      |                |
| Q6r4: Organizacija orientuota į komandinio darbo kultūrą.                                                                                        |                          |   |      | .681 |   |      |                |
| Q6r5: Organizacijai svarbiau ugdyti darbuotojų kultūrinės ir moralinės vertybes, o ne mokyti techninių įgūdžių.                                  | Mokymai ir plėtra        |   | .486 | .541 |   |      | 0.835          |
| <b>Q6r10: Organizacija verčiau teikia pirmenybę ilgalaikiai mentorystei nei pernelyg sureikšmintiems formaliems darbo rezultatų vertinimams.</b> |                          |   | .704 |      |   |      |                |
| Q6r7: Organizacija diegia individualias (kiekvienam darbuotojui atskiras) mentorystės programas.                                                 |                          |   | .757 |      |   |      |                |
| Q6r8: Organizacija siūlo specialias karjeros plėtros konsultavimo (mentorystės) programas.                                                       |                          |   | .721 |      |   |      |                |
| Q6r9: Organizacija džiaugiasi kartu pasiektais darbo rezultatais (pavyzdžiui, kas mėnesį pristatomi rezultatai, švenčiami pasiekimai).           | Darbo rezultatų valdymas |   | .500 |      |   | .484 | 0.850          |
| <b>Q6r6: Darbuotojai skatinami rūpintis savo pačių tobulėjimu.</b>                                                                               |                          |   |      |      |   | .559 |                |
| Q6r11: Vadovai pateikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus.                                                                      |                          |   |      |      |   | .578 |                |
| Q6r12: Organizacijoje yra galimybė pateikti savo vadovų ir bendradarbių įvertinimą.                                                              |                          |   | .532 |      |   | .472 |                |

| Konstrukto teiginiai                                                                                                                                                      |                     | 1    | 2 | 3 | 4    | 5 | Cronbach Alpha |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|---|---|------|---|----------------|
| Q6r13: Organizacija linkusi suteikti paskatinius arba kintamas atlyginimo dalis (pavyzdžiui, priedai, premijos ir pan.).                                                  | Kompensacija        |      |   |   | .668 |   | 0.806          |
| Q6r14: Organizacija siūlo pelno dalijimosi programas.                                                                                                                     |                     |      |   |   | .753 |   |                |
| Q6r15: Organizacija siūlo lanksčių papildomų naudų, kurios pritaikytos prie darbuotojų poreikių įvairovės.                                                                |                     |      |   |   | .543 |   |                |
| Q6r16: Organizacija siūlo didelį paketą proginių naudų (pavyzdžiui, įvairios kalėdinės dovanos, organizacijos gimtadienis ir pan.), kurios gali būti iškeistos į pinigus. |                     |      |   |   | .724 |   |                |
| Q6r17: Vadovai labai kruopščiai atranka kandidatus.                                                                                                                       | Samdymas ir atranka | .807 |   |   |      |   | 0.902          |
| Q6r18: Organizacija samdo geriausiai tinkančius kandidatus.                                                                                                               |                     | .846 |   |   |      |   |                |
| Q6r19: Organizacija samdo kandidatus, pasižyminčius tokiomis pačiomis vertybėmis ir įsitikinimais, kuriais vadovaujasi pati organizacija.                                 |                     | .772 |   |   |      |   |                |
| Q6r20: Apskritai, organizacijoje samdymo ir atrankos procedūros vyksta nuosekliai.                                                                                        |                     | .734 |   |   |      |   |                |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.                                                                                                                          |                     |      |   |   |      |   |                |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.                                                                                                                       |                     |      |   |   |      |   |                |

Šaltinis: sudaryta autorės.

## 2. Darbuotojų gerovės konstrukto faktorinės analizės rezultatai, gauti taikant pagrindinių komponentų metodą ir Varimax sukinį

| Konstrukto teiginiai                                            |              | Component |      |   | Cronbach Alpha |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------|------|---|----------------|
|                                                                 |              | 1         | 2    | 3 |                |
| Q2r1: Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis.            | Darbo gerovė | .821      |      |   | 0.897          |
| Q2r2: Apskritai, aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu. |              | .845      |      |   |                |
| Q2r3: Darbas man teikia malonumą.                               |              | .832      |      |   |                |
| Q2r4: Visada galiu rasti būdą pajvairinti savo darbą.           |              | .750      |      |   |                |
| Q2r5: Man darbas yra prasminga veikla.                          |              | .712      |      |   |                |
| Q2r6: Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo pasiekimais darbe.     |              | .682      |      |   |                |
| Q2r7: Aš esu patenkintas (-a) savo gyvenimu.                    | Gyvenimo     |           | .802 |   | 0.903          |
| Q2r8: Daugeliu gyvenimo aspektų gyvenu taip, kaip norėčiau.     |              |           | .803 |   |                |
| Q2r9: Dažniausiai aš jaučiuosi laimingas (-a).                  |              |           | .843 |   |                |

|                                                                        |                                                                                                         |  |             |             |              |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|-------------|--------------|
| Q2r10: Šiuo metu gyvenu gerai.                                         | Psichologinė<br>gerovė                                                                                  |  | <b>.857</b> |             | <b>0.704</b> |
| Q2r11: Aš jaučiu, kad subrendau kaip asmenybė.                         |                                                                                                         |  | .508        | <b>.575</b> |              |
| Q2r12: Aš gerai išsprendžiu kasdienines problemas.                     |                                                                                                         |  | .553        | <b>.558</b> |              |
| Q2r13: Dažniausiai aš pasitikiu savimi ir gerai save vertinu.          |                                                                                                         |  | .613        | <b>.491</b> |              |
| Q2r14: Žmonių nuomone, aš esu linkęs (-usi) savo laiką skirti kitiems. |                                                                                                         |  |             | <b>.740</b> |              |
|                                                                        | Extraction Method: Principal Component Analysis.<br>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. |  |             |             |              |
|                                                                        | a. Rotation converged in 6 iterations.                                                                  |  |             |             |              |

Šaltinis: sudaryta autorės.

### 3. Įsitraukimo į darbą konstrukto faktorinės analizės rezultatai, gauti taikant pagrindinių komponentių metodą

| Konstrukto teiginiai                             | Component   |  | Cronbach Alpha |
|--------------------------------------------------|-------------|--|----------------|
|                                                  | 1           |  |                |
| Q3r2: Esu savo darbo entuziastas (-ė).           | <b>.913</b> |  | <b>0.842</b>   |
| Q3r1: Savo darbe trykštu energija.               | <b>.874</b> |  |                |
| Q3r3: Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą.         | <b>.828</b> |  |                |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. |             |  |                |
| a. 1 components extracted.                       |             |  |                |

Šaltinis: sudaryta autorės.

### 4. Įsipareigojimo organizacijai konstrukto faktorinės analizės rezultatai, gauti taikant pagrindinių komponentių metodą ir Varimax sukinį

| Konstrukto teiginiai                                                                                                            |                          | Component   |             | Cronbach Alpha |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|----------------|
|                                                                                                                                 |                          | 1           | 2           |                |
| Q4r1: Būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos.                            | Emocinis įsipareigojimas | –           |             | <b>0.751</b>   |
| Q4r2: Man patinka kalbėti apie savo darbovietę su kitais žmonėmis.                                                              |                          | <b>.646</b> |             |                |
| Q4r3: Šios organizacijos problemos yra ir mano problemos.                                                                       |                          | –           |             |                |
| Q4r4: <del>Manau, kad aš lengvai galėčiau būti atsidavęs (-usi) kitai organizacijai taip, kaip esu atsidavęs (-usi) šiai.</del> |                          | <b>.647</b> |             |                |
| Q4r5: Nesijaučiu šios organizacijos šeimos narys (-ė).                                                                          |                          | –           |             |                |
| Q4r6: Nesijaučiu emociškai atsidavęs (-usi) šiai organizacijai.                                                                 |                          | <b>.719</b> |             |                |
| Q4r7: Man ši organizacija labai daug reiškia.                                                                                   |                          | <b>.316</b> |             |                |
| Q4r8: Neturiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo.                                                                   |                          | <b>.803</b> |             |                |
| Q4r13: <i>Šiuo metu esu šioje organizacijoje daugiau dėl būtinybės negu dėl noro.</i>                                           |                          | <b>.805</b> |             |                |
|                                                                                                                                 |                          | <b>.701</b> |             |                |
| Q4r9: Aš nebijau pasekmių, kurių gali būti, jei išėčiau iš savo dabartinio darbo neturėdamas (-a) kito pasiūlymo.               | Tęstinis                 |             | <b>.644</b> | <b>0.779</b>   |
| Q4r10: Šiuo metu man būtų labai sunku palikti šią organizaciją, net jei to ir norėčiau.                                         |                          |             | <b>.623</b> |                |
| Q4r11: Per daug dalykų mano gyvenime sužlugtų, jei nuspręščiau, kad noriu palikti šią organizaciją dabar.                       |                          |             | <b>.730</b> |                |

|                                                                                                                                                           |  |  |      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------|--|
| Q4r12: Man nebūtų rizikinga palikti savo darbovietę šiuo metu. / Niekuo daug nerizikuočiau, jei dabar išeičiau iš darbo.                                  |  |  | .643 |  |
| Q4r14: Turiu per mažai kitų darbo alternatyvų, kad svarstyčiau išeiti iš šios organizacijos.                                                              |  |  | .733 |  |
| Q4r15: Jei išeičiau iš šios organizacijos, viena iš rimtesnių pasekmių būtų kitų darbų trūkumas.                                                          |  |  | .762 |  |
| Q4r16: Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl vis dar dirbu šioje organizacijoje, yra tai, kad kitose greičiausiai negaučiau tos naudos, kurią gaunu čia. |  |  | .561 |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.                                                                                                          |  |  |      |  |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.                                                                                                       |  |  |      |  |
| a. Rotation converged in 3 iterations.                                                                                                                    |  |  |      |  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

## 5. EŽIV konstrukto faktorinės analizės rezultatai, gauti taikant pagrindinių komponentių metodą ir Varimax sukinį

| Konstrukto teiginiai                                                                                                                | Component |      | Cronbach Alpha |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------|
|                                                                                                                                     | 1         | 2    |                |
| Q5r1: Man nėra sunku naudotis EŽIV priemonėmis tais tikslais, kuriais aš noriu.                                                     | –         |      | <b>0.92</b>    |
| <i>Q5r15: Aš naudoju EŽIV priemones savo kasdiniame darbe.</i>                                                                      | .662      |      |                |
| <i>Q5r16: Aš labai intensyviai naudoju EŽIV priemones.</i>                                                                          | .643      |      |                |
| Q5r3: EŽIV priemonių naudojimas yra aiškus ir suprantamas.                                                                          | .602      |      |                |
| Q5r4: Apskritai, man lengva naudotis EŽIV priemonėmis.                                                                              | .791      |      |                |
| Q5r5: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra patikima.                                                                        | .736      |      |                |
| Q5r6: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra objektyvi.                                                                       | .769      |      |                |
| Q5r7: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra iš kokybiškų šaltinių (pavyzdžiui, mokymų medžiaga, darbo instrukcijos ir pan.). | .806      |      |                |
| Q5r8: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra galutinai sukomplektuota (parengta), joje nieko netrūksta.                       | .831      |      |                |
| Q5r9: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra atnaujinta.                                                                      | .714      |      |                |
| Q5r10: Informacija, pateikta per EŽIV sistemas, yra aktuali.                                                                        | .776      |      |                |
| Q5r11: Aš naudoju EŽIV priemones taip, kaip aprašyta naudojimo instrukcijose.                                                       | .791      |      |                |
| Q5r12: Informacinių technologijų ekspertai nepritartų mano pasirinktiems EŽIV priemonių naudojimo būdams.                           | .686      |      | <b>0.683</b>   |
| Q5r13: Aš naudoju EŽIV priemones ne pagal jų pirminę paskirtį.                                                                      |           | .797 |                |
| Q5r14: Aš nenaudoju EŽIV priemonių tinkamai (tik, kiek reikėtų mano darbe).                                                         |           | .806 |                |
| <i>Q5r2: EŽIV priemonių naudojimas reikalauja daug protinių pastangų.</i>                                                           |           | –    |                |
|                                                                                                                                     |           | .564 |                |
|                                                                                                                                     |           | .623 |                |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.                                                                                    |           |      |                |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.                                                                                 |           |      |                |
| a. Rotation converged in 3 iterations.                                                                                              |           |      |                |

Šaltinis: sudaryta autorės.

## SANTRAUKA (SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION)

**Relevance of the topic.** The topic of Innovative Human Resource Management (IHRM) is at the peak of relevance due to the constantly changing demographic factors (Felstead & Henseke, 2017), improving economic conditions, increasing focus on employee well-being in the workplace and, of course, the causes of the COVID-19 pandemic. Those trends of change are reflected in the Agenda for Sustainable Development Goals 2030 (Agenda for Sustainable Development Goals 2030), World Economic Forum's competitiveness report which address the need for flexibility in work organization processes (Schwab, 2019). The European Commission's HR Management Plan 2021 includes items such as: promoting modern and high-performance work, attracting diversified, high-quality talents, creating ethical and inclusive workplaces, gender equality, and modernizing administration (Commission, 2021).

Looks like the need to innovate in HRM is no longer just a loose recommendation but a necessity. Creating jobs by adapting to the individual needs of employees is the future of organizations (Gvaramadze, 2008). The synergy between technology and work organization techniques is tailored to the worker to maximize his or her potential. Electronic Human Resource Management (e-HRM) is an inevitable part of innovative human resources management (IHRM), but there is a lack of conceptualization of this phenomenon.

Various staff surveys indicate a strong demand for the implementation of IHRM, especially after the COVID-19 pandemic. Major global organizations such as Apple, Google, Twitter have started to offer much more flexible forms of work and conditions for their employees, moving towards a hybrid model of work with more flexibility and opportunities to carry out work tasks away from their physical workplace. Survey of working arrangements and attitudes (2022) shows that employees would prefer to work half of the time away from the physical workplace, while another survey shows that 40% of adults and 49% of Generation Z employees would plan to leave their jobs if their employer did not offer flexible working arrangements, and 6 out of 10 employees are willing to look for new jobs that offer teleworking or would be willing to switch jobs if the opportunity arose (Saad & Wigert, 2021; Shelburne, 2022). The impact of technology on the transformation of HRM is evident, with 85% of employees reporting a teleworking role. HRM

professionals agree that technology has enhanced their contribution to organizational success, and 80% of respondents agree that their organization's investment in technology enhances employee productivity. In this context, the focus is shifting to retention and motivation practices, increasing employee engagement, commitment to the organization, increasing focus on employee well-being, and moving away from individual and towards integrated (e.g. HRM systems) HRM practices and technologies.

Researchers agree that the use of HRM practices leads to organizational commitment, work engagement and employee well-being, which in turn leads to organizational performance and increased productivity.

**Level of investigation of the problem.** Innovative and e-HRM began to be explored when HRM practices were integrated into systems and solutions that were unpopular at the time began to be implemented, e.g., training, selection criteria, and simply setting a clear description of working procedures (Ford & Fleet, 2019). Areas such as the individual needs of employees, their upskilling, and continuous development that progresses smoothly with technology have been investigated (Hecklaue et al., 2016). Phenomena such as technology-enabled job conditions, non-standard tasks, and disengagement from the workplace have also emerged in the research field (Bloom et al., 2015; Vilhelmson & Thulin, 2015; MacRae & Sawatzky, 2020), and the expansion of the field of IHRM research has been associated with adaptation to contemporary needs (Felstead & Henseke, 2017). IHRM practices are being systematized to increase organizational performance indicators and to influence employee behavior (Johns, 1993; Wolfe, 1995; Agarwala, 2003; de Leede, 2005; Kossek, 2006; Som, 2006). More recent research has noted an increasing focus on the links between IHRM and technological solutions and elements of employee behavior (Rigby et al., 2018; Uraon, 2018; Bickle et al., 2019; Turner et al., 2019; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021).

Researchers agree that as the concept of IHRM expands, there is a need to analyze the phenomenon under subcategories to better understand its meaning (Canibano, 2013). As a result, research has shifted towards classifying IHRM according to frameworks that focus on performance improvement, managing the impact on employees (Hauff et al., 2016; Bickle et al., 2019; Turner et al., 2019; Azizi et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022). HRM systems have been studied based on the AMO (ability, motivation, opportunity enhancing) theory (Kehoe et al., 2010; Tian et al., 2016; Page et al., 2018; Cregan et al., 2020; Yasir & Majid, 2020; Khan et al., 2020). The main framework that has been extensively researched in HRM is the High

Performance Work System (HPWS) (Agarwal & Farndale, 2017; Esch et al., 2018; Page et al., 2018; Koster & Benda, 2020; Li & Lin, 2020). Some researchers have criticized IHRM frameworks, arguing that the findings are generalized, calling into question the use of this tool to increase employee retention (Gerhard, 2012; Peccei et al., 2013; Elorza et al., 2022). Researchers have also discovered that the above-mentioned HRM systems, due to their excessive intensity, can lead to employee burnout and job dissatisfaction (Heffernan, 2016; Mariappanadar, 2016; Page et al., 2018; Pashkwan & Kubicek, 2018; Han et al., 2019; Revuelto-Taboada et al., 2021).

Organisational commitment has been studied as an employee's relationship to the organization (Dunham et al., 1994; Knippenberg & Sleebos, 2006) and is classified into normative, emotional and continuance commitment (Allen & Meyer, 1990). It has been studied as part of organisational climate (Neelam et al., 2014), job satisfaction, psychological empowerment and trust in employees (García-Almeida et al., 2014; Osemeke, 2016; Tang et al., 2019; Motalebi & Marşap, 2020; Qing et al., 2020).

Employee well-being has been studied in the context of both HRM and work engagement and organizational commitment. Researchers have examined job well-being as a sense of job satisfaction and well-being (Danna & Griffin, 1999; Fisher, 2014; Magyar & Keyes, 2019), which is divided into hedonistic and eudaemonic well-being (Ryan & Deci, 2001; McMahan & Estes, 2011; Disabato, 2016). Others define well-being as the interaction between emotional, physical, social and environmental dimensions, and changes in these dimensions can affect an individual's behavior, task performance or outcomes, thus linking well-being to physical, social, emotional resources (Kiefer, 2008; Huppert & So, 2013; King et al., 2014; Vladisavljevic & Mentus, 2018; Magyar & Keyes, 2019), attention and time resources (Kim et al., 2017). More recent research links changes in well-being to technological developments in the workplace (Bordi et al., 2018; Blahopoulou et al., 2022; Potter et al., 2022).

Researchers agree that technology is an integral part of IHRM that is receiving increasing attention. IT integration is essential for improving performance (Mendy, 2020). Myllymäki (2021), Venkatesh and Davis (2000) and Mendy (2020) aim to identify employees' motivation to use technology in the workplace using the TAM model. Researchers agree that the integration of technology into IHRM is necessary due to changing demographics (Bennett, 2010; Kakkar & Kaushik, 2019). The impact of E-HRM on employee engagement (Poisat & Mey, 2017; Bennett & McWhorter, 2021;

Petani & Mengis, 2021; Crowell, 2022; Watson, 2022), organizational commitment (Timothy & Veiga, 2008; Politis, 2014; Castellano et al., 2021; Petani & Mengis, 2021), and employee well-being by suggesting that e-HRM has a positive impact on employees (Van Buggenhout et al., 2020; Bennett & McWhorter, 2021; Crocco, 2021; McGuire et al., 2021; Petani & Mengis, 2021).

*The broad level of research on the topic shows its relevance and importance for contemporary science and practitioners. It draws attention to recent research that increasingly incorporates the technological dimension within the IHRM framework, which underpins the relevance of this aspect in contemporary research. Findings suggest that the level of investigation is still insufficient. Aim and objectives of the research have been formulated to fill the research gap.*

**The research problem.** How do the dimensions of innovative and electronic HRM affect work engagement, organizational commitment, and employee well-being?

**The aim of the dissertation** is to examine the theoretical aspects of innovative and e-HRM, employee well-being, organizational commitment, work engagement, and to determine the impact of innovative HRM practices on employee engagement, organizational commitment and employee well-being at the theoretical and empirical levels.

To achieve the aim of the dissertation the following objectives are set:

1. To analyze the origins of the development, and transformation of HRM.
2. To examine the theoretical aspects and content of innovative and electronic HRM, work engagement, organizational commitment, and employee well-being, in order to conceptualize the main variables of the thesis.
3. To assess the overall level of scientific productivity of the dimensions of innovative and electronic HRM on work engagement, organizational commitment, and employee well-being.
4. To assess the level of investigation on the impact of innovative and e-HRM dimensions on work engagement, organizational commitment, and employee well-being in order to identify research gaps.
5. To determine the impact of the dimensions of innovative and electronic HRM on organizational commitment, work engagement and employee well-being.

**Structure of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, a list of tables and images, five main parts, conclusions, recommendations, a scientific discussion, a list of references, a summary, appendices. The first part discusses the concepts of the impact of innovative and electronic HRM on work engagement, organizational commitment, and employee well-being in order to reveal and analyze the definitions and content of the variables analyzed. The second part analyses the studies carried out, reviews their technical characteristics, and determines the level of overall scientific productivity of the topic. The third part describes the aim of the research, the hypotheses of the dissertation, the conceptual model, the philosophy of the research, ethics, and methodology of the research presented, as well as an analysis of the reliability and validity of constructs. The fourth part presents the analysis of the empirical study and the results. The fifth part is devoted to a scientific discussion that summarizes the results of the empirical study. The dissertation consists of 181 pages (excluding appendices), 457 sources, 39 tables, 24 figures and 4 annexes.

**Research methods.** The main research methods used in the thesis are as follows: analysis of scientific literature, analysis of secondary and primary data. Classification and abstraction of phenomena, highlighting the main trends, identifying logical connections and interactions between variables. The synthesis method is used to analyze the literature, the main theories, and models, to highlight the insights and conclusions of researchers on the analyzed aspects of the research.

For the empirical study, an online questionnaire survey is chosen and data analysis is carried out using IBM SPSS Statistics 26 software package. The methods of data analysis were applied: exploratory factor analysis was used to analyze the validity of the constructs, the Cronbach Alpha method was used to determine the reliability of the constructs, the mediation analysis was carried out using the PROCESS MODEL 4, v4.2 plug-in of the IBM SPSS software package.

**Defensive statements of the research work:**

- The dimensions of innovative and e-HRM have a positive impact on emotional organizational commitment, but the dimensions of employee relations and compensation have the greatest impact, due to the interaction between social and emotional factors.
- The dimensions of innovative and e-HRM have a positive impact on work engagement and well-being.

- The indirect effects of the dimensions of innovative and e-HRM on organizational commitment and work engagement are stronger than the direct effects.

- Employee well-being as a mediating variable has a significant impact on organizational commitment and work engagement.

- All the dimensions of innovative HR (“Employee relations”, “Training and development”, “Performance management”, “Compensation”, “Recruitment and selection”) have an impact on work engagement and organizational commitment only in the presence of the mediating variable “Employee wellbeing”, without the mediating variable only the two dimensions of the HRM, “Employee relations” and “Compensation”, have a significant effect on the impact of the mediating variable.

- Electronic HRM has a significant effect on emotional organizational commitment and work engagement only when mediating by the dimension of employee well-being.

#### **Scientific novelty of the dissertation:**

- A comprehensive analysis of primary and secondary scientific sources on the topic under study is presented. The exploration of the topic and its scientific novelty is revealed through the triangulation method, which shows the depth of the phenomenon under study and its multilayered and complex nature, as links are found with sociology (e.g. human relations/sociology of work (Kaufman, 2014), psychology (e.g., autonomous motivation’s impact on employees’ psychological needs (Deci & Ryan, 2016)), management (e.g., the expression of humanistic management in the humanistic motivation model (Cregan et al., 2020)), and technology (e.g., virtual HRM, the phenomenon of the digital nomad (Schlagwein, 2018)).

- The links between HRM and e-HRM are conceptualized, and the impact of these dimensions on organizational commitment, work engagement and employee well-being is substantiated. The mediating variable work well-being was identified, which led to the identification of indirect effects of IHRM and e-HRM on organizational commitment and work engagement. It is concluded that employee well-being leads to work engagement and organizational commitment.

- The expanded research base, using bibliometric analysis and the latest research, broadens the field of understanding of IHRM, and the latest research includes a critique of the impact of the dimensions of IHRM on organizational commitment, work engagement and employee well-being, which makes it

possible to reveal the comprehensiveness of the phenomenon under analysis and to draw more objective conclusions.

- Empirical substantiation of employees' attitudes towards the impact of the dimensions of IHRM on organizational commitment, work engagement and employee well-being. To date, research in the field of IHRM has been dominated by surveys of employees at the strategic level, identifying their attitudes towards innovation and its potential impact on the workplace. This thesis goes beyond the strategic level by broadening the field of research, testing measurement tools and including more variables. The use and adaptation of the e-HRM scale in the Lithuanian context to determine its relationship with IHRM and its impact on organizational commitment and work engagement.

- Testing employee well-being as a mediating effect between e-HRM and organizational commitment, work engagement, which substantiated the importance of ensuring work well-being in technological innovation. Providing a basis for more research on the impact of e-HRM on employees.

- Placing e-HRM practices in the context of IHRM and justifying the impact of these practices at the theoretical and empirical level. The analysis of recent academic literature has confirmed that e-HRM is an integral part of IHRM, as many IHRM practices are enabled by the use of technological tools (Agrawal et al., 2020; Gandzeichuk, 2020; Crowell, 2022; Gursoy et al., 2022, etc.). Lack of measurement tools and information gaps have so far limited the substantiation of e-HRM practices at the empirical level, and the field has been explored in a fragmented, theoretical way, with qualitative research. The research in this thesis grounds the impact of e-HRM tools at the empirical level using the Bondarouk, Harms and Lepak (2017) 16-item measurement scale.

#### **Practical implications of the dissertation:**

- Justification of the impact of IHRM on organizational commitment, work engagement and employee well-being in the context of Lithuanian organizations.

- This research provides empirical findings that can be applied in practice, for example, it is important to pay attention to the e-HRM aspect, as constantly changing technologies have an impact on the well-being of the workplace, which in turn affects organizational commitment and work engagement. Optimizing work processes through technology can also lead to negative employee reactions. The rapid growth in the field of IHRM and the

introduction of different practices are lacking of empirical investigation and this study aims to address this gap.

❖ The empirical substantiation of the impact of electronic IHRM on work engagement, organizational commitment and employee well-being highlights the importance of technology adoption for IHRM professionals in the workforce, demonstrating.

❖ To date, similar studies have focused on identifying the attitudes of strategic level employees, limiting the interpretation of the impact of the use of IHRM and e-HRM tools including operational level of employees and generalized conclusions are presented. This study provides an assessment of bigger range of employee attitudes, which shows which aspects are important and what organizations should pay more attention to in order to retain employees and reduce employee turnover.

❖ The research shows that organizations are aware of the importance of introducing IHRM solutions, but that the investment is not always pays off because of the lack of consideration of employee attitudes. The research findings of this thesis highlight that the route to work engagement and organizational commitment is through employee well-being, **which means that implementing IHRM solutions will not bring the desired benefits without ensuring employee well-being.**

## 1. THEORETICAL DISCOURSE ON THE IMPACT OF INNOVATIVE AND ELECTRONIC HRM ON WORK ENGAGEMENT, ORGANISATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE WELL-BEING

This chapter explores the concepts and content of work engagement, organizational commitment, employee well-being. Discusses the evolution of IHRM and provides a definition of IHRM, classifies, and analyses its practices: high-performance work system, high-commitment system, high-engagement system, e-HRM and its impact on work engagement, organizational commitment and employee well-being.

### 1.2.1. Definition and application of work engagement in an organizational context

The phenomenon of work engagement (WE) started to be analyzed in different contexts decades ago: in terms of employees' sense of well-being in the

workplace (Lawler, 1986; Kahn, 1990; Shimazu et al., 2009), organizational performance (Levin, 1950; Pfeffer, 1998), non-financial outcomes of a modern competitive organization (Manganelli et al., 2018), employee performance and its relationship to the task (Mikkelsen et al., 2019), etc. Kahn (1990), who has studied this phenomenon quite extensively, has noted that much of the focus is on the distribution of employee roles in the workplace, the acceptance of these roles, and the impact of peer roles and socialization processes in the workplace, but there is a lack of understanding of how deeply an individual psychologically relates to his or her assigned role in the workplace (Kahn, 1990). The author also seeks to clarify the conditions under which an individual chooses to involve him/herself in, or disengage from, certain task behaviours. Further to the definition, it is argued that an employee's engagement with work is more relevant in terms of self-representation and actualization in the workplace than the job satisfaction, well-being or degree of commitment to the organization.

Rich et al. (2010) argue that WE describes the extent to which an individual is willing to invest his or her potential in the job role. The latter researchers stress that, rather than trying to rationalize internal processes, organizations should focus more on the emotions experienced by employees and stop ignoring their importance and impact on performance.

In terms of the organizational context in which WE is manifested, IHRM linkages and practitioner guidelines based on AMO theory are identified to influence work engagement. According to Aybas and Acar (2017), the role of managers and their perceived level of support and the provision of feedback as part of the organizational context and IHRM also impacts on work engagement as it is directed towards improving the quality of task performance.

Schaufeli et al. (2017) and Cooke et al. (2019) interpret the content of WE based on the job demands and resources model and describe WE through the following determinants: being functional, achieving work goals, reducing job demands and personal growth. Under these conditions, the employee will be ready to devote his or her energy to the performance of work tasks. It is also argued that work engagement is the reverse of burnout and leads to employee well-being.

*In summary, work engagement is an employee relationship with the work tasks and leads to employee well-being, acts as an intrinsic motivator and can be seen as a condition for avoiding burnout, and fosters an emotional attachment to the tasks at different levels.*

### 1.2.2. Definition and application of organizational commitment in an organizational context

Organizational commitment (OC) expresses an employee's relationship to the organization (Dunham et al., 1994; Knippenberg & Sleebos, 2006) and is divided into three categories, which are designed to sustain the workplace (Meyer & Allen, 1991): Desire (emotional commitment); Need (commitment to continue); Obligation (normative commitment).

OC has been studied quite extensively and is divided into normative, emotional and continuance commitment (Allen & Meyer, 1990) to define this phenomenon. Researchers define OC as a strong self-identification with the organization, a willingness and determination to pursue organizational goals, a certain level of sacrifice for the organization, and a willingness to foster a relationship with the organization (Porter et al., 1974; Weiner, 1982). The authors relate organizational commitment more to organizational culture and climate, establishing behavioral norms and expectations (Neelam et al., 2014); with job satisfaction and: job safety, reward systems and physical working conditions, arguing that these lead to organizational commitment and citizenship behavior, employee trust, ethical leadership and psychological empowerment (García-Almeida et al., 2014; Osemeke, 2016; Tang et al., 2019; Motalebi & Marşap, 2020; Qing et al., 2020). Tang et al. (2019) argue that organizational loyalty interacts with OC and reduces employee turnover rates. The analysis of the literature has also revealed links between OC and employee well-being. As it is an experienced emotional state, the association is believed to be much stronger with emotional OC than with other dimensions of commitment (Jain et al., 2009; Mercurio, 2015).

*In summary, OC refers to an employee's emotional level of attachment, sense of duty or sense of identity to the organization. The determinants of OC under investigation indicate which secondary factors, in addition to employees' emotions, are involved in the content of this phenomenon and which should be taken into account in order to perceive or enhance the level of OC.*

### 1.2.3. Definition and application of employee well-being in the organizational context

In the most general definition, well-being (WB) is defined by the level of quality of life experienced, and in economic terms it is established that the

higher the income of a country, the happier the population and experience a higher degree of well-being (Adler & Seligman, 2016). A philosophical/ethical perspective sees WB from a utilitarian perspective of “maximizing experienced WB while minimizing pain” (Weijer, 2018). Collectively, WB is defined as a set of positive experiences, such as job satisfaction, such as feelings of happiness (Fisher, 2014; Magyar & Keyes, 2019). The analysis of scientific sources revealed that employee WB is a certain indicator of the successful implementation of IHRM impact on WE and OC through their systems. Workplace and market changes are driving organizations to prioritize employee WB (Litchfield et al., 2016) as a driver of desired work outcomes. Decades ago, attention has been paid to such concepts related to workplace well-being as: job satisfaction, WE, emotional organizational commitment, positive and negative emotions experienced at the workplace, internal motivation, energy (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020).

Warr (1990) is one of the first researchers deeply interested in the phenomenon of WB at the workplace. According to him, WB at work is a general evaluation of the emotions, functions and experiences experienced by employees at the workplace. Other authors describe employee WB in a similar way, for example: Danna and Griffin (1999) define it as overall satisfaction with work-life balance, Van Dierendonck et al. (2004) state that it is the emotional state/feelings experienced by employees related to the work environment, Fisher (2014) complements colleagues by adding the sense of happiness experienced in the workplace.

The expression of employee WB in the virtual work environment is receiving more and more attention, although the basic determinants of WB remain unchanged, but there are noticeable changes in the social and psychological dimension. Researchers identify the following changes: the frequency of virtual communication, the expectation of being in constant contact, the quality of the message, adaptation to new tools, technical problems, flexibility of communication (Bordi et al., 2018; Blahopoulou et al., 2022; Potter et al., 2022).

*In summary, it can be stated that the determinants of employee well-being are implemented in the work environment, which are associated with the WE, OC, and condition the achievable work results. Analysis of scientific sources revealed that the determinants of well-being are determined by workplace factors implemented through IHRM practices.*

#### 1.2.4. Conceptualization of innovative human resources management

According to Schumpeter's ideology, it can be stated that the principle IHRM is based on technological progress, innovation, and the implementation of new ideas in a social context. Technology has enabled workers to leave their regular workplace and perform tasks in non-standard ways. Detachment from the workplace is believed to be a progressive modern trend manifested through non-traditional and virtual forms of work organization (Vilhelmson & Thulin, 2015). This trend was called "the nature of work of the future", which within a decade became "the nature of work today" (MacRae & Sawatzky, 2020). Detachment from the physical workplace has a positive effect on OC, WE, EW, job satisfaction and productivity (Bloom et al., 2015), and work-life balance.

All of IHRM are similar: it refers to the implementation of new HRM practices or systems in order to increase organizational performance indicators and influence employee behavior (Johns, 1993; Wolfe, 1995; Agarwala, 2003; de Leede, 2005; Kossek, 2006; Som, 2006). It is claimed that the dynamics of IHRM is determined by changes in the external environment, as a result of which it is encouraged to constantly maintain contact with the external environment and observe what new practices other organizations adapt (Augier & Barrett, 2022).

In order to deepen the analysis of IHRM, it is appropriate to study the phenomenon according to three established dimensions: through the intersection of IHRM systems, connections with technologies and the change in the behavior of employees. Researchers agree that as the concept of IHRV expands, it is necessary to analyze it according to subcategories to better understand its meaning (Canibano, 2013).

***High performance work system.*** The first and almost the most common IHRM system is the high performance work system (HPWS), which focuses on organizational results (Li & Lin, 2020). Researchers believe that it is HPWS that best reflects the context of IHRM (Koster & Benda, 2020). Analyzing the HPWS, it is observed that it is a very flexible and dynamic phenomenon that includes variables that correspond to the goals of the organization. As the aspirations of each organization differ, so does the composition of the HPWS, and for this reason it can be argued that there is no one universal set of IHRM practices that will suit all organizations equally. Research reveals that HPWS has a positive effect on employees' self-motivation, perceived competencies, creativity, psychological safety, OC, and

organizational results (Heffernan, 2016; Agarwal & Farndale, 2017; Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

**High commitment work system.** This system and the high work engagement system are extensions of the high performance system, but with more clearly expressed goals (Corine & Karianne, 2014). The first is focused on the relationship with the organization, and the second is focused on the relationship with the work performed, both systems are more responsive to the needs of employees (Li & Lin, 2020). It is claimed that IHRM systems must be more focused on employees, strengthening their involvement and sense of well-being (Avgoustaki & Bessa, 2019). High commitment work system has a positive effect on employees' emotional OC, job satisfaction and WE (Boon, 2014). It is believed that the system increases the desire of employees to stay in the organization, reduces employee turnover (Ma et al., 2015), ensures long-term organizational goals, and improves the level of internal social responsibility (Revuelto-Taboada et al., 2021). Researchers also substantiate the links between high commitment work system and WE, extra-role behavior, higher productivity, which ultimately leads to higher organizational results (Boxal, 2012; Meijerink et al., 2018).

**High involvement HRM system.** High involvement HRM system, unlike high commitment work system, is focused on revealing the employee's potential within the framework of performing work-related tasks (Yasir & Majid, 2020). The systems impact the innovative behavior of employees and their flexibility (Yasir & Majid, 2020), reduction of psychological exhaustion (Oppenauer & Van De Voorde, 2018), formation of employee attitude and behavior (Noor, 2017), employee creativity is determined, initiative, which leads to innovativeness (Li et al., 2020). A positive effect on employees' sense of well-being and job satisfaction is also determined, which leads to better work results (Elorza et al., 2022), it is claimed that High involvement HRM system increases the feeling of happiness in the workplace, which leads to the ability to absorb knowledge (Salas-Vallina et al., 2020).

*In conclusion, IHRM and their systems responding to the needs of workers follow the logic of idiosyncratic work arrangements. The scientific literature is focusing on the individual needs of employees and the importance of their satisfaction. Forms of work arrangements at the individual level, also called idiosyncratic arrangements, are associated with increased OC, WE, as well as high levels of EW (Rosen et al., 2011; Liu et al., 2013; Hornung et al., 2018). Such a trend underpins the benefits of theories developed over decades in the field of IHRM. It can be concluded that the creation of a workplace*

*adapted to the needs of employees (English customized work arrangements) has a positive influence on employee motivation and mutual flexibility (Wang et al., 2018).*

#### 1.2.5. Conceptualization of e-HRM

In the scientific literature, e-HRM is analyzed based on the technology acceptance model (TAM), which is designed to understand the behavioral intentions of IT users and the attitude towards the implemented IT innovations as useful for improving their work results (Mendy, 2020). The implementation of the latest technologies in organizations conditions their competitiveness, productivity and reduces anxiety, but innovations can also cause resistance and manifestations of unwanted behavior. According to Myllymäki (2021), TAM is often used in e-HRM field research to determine the propensity and motivation of employees to use the technology. Other researchers (Fagan, 2014; Hamersly, 2015; Bennett & McWhorter, 2021) connect e-HRM with systems theory, which establishes a complex and dynamic interaction with the environment. The implementation of IT in modern work organization processes aims to optimize workplace processes, create a more favorable environment for employees, conserve depleting natural resources, and carry out various IHRM processes transparently and efficiently.

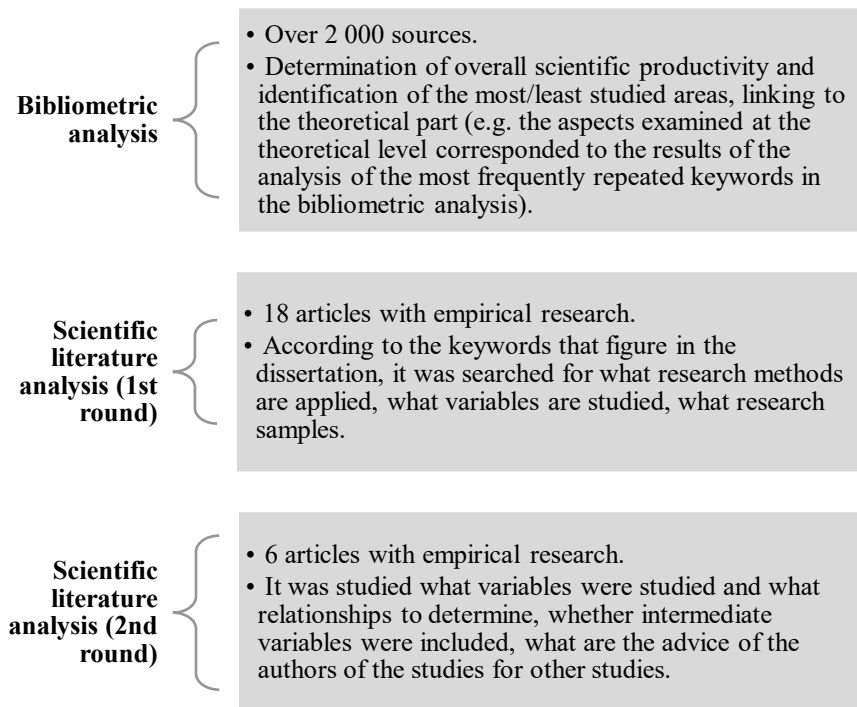
Technology seems to have erased the boundary between the physical workplace and home, allowing to reach the employee around the clock (Thomas, 2014). Due to the integration of IT into the workplace, work is no longer associated with a physical workplace, but rather identifies responsibilities and tasks. Kossek (2006) indicates that the integration of IT into workplaces will provide more flexibility, the sense of well-being experienced by employees will increase, the conflict between work and personal life will decrease, and employees will feel more autonomy. The digital ecosystem created by technology transforms the way employees communicate, create and collaborate with each other (Fagan, 2014), due to the problems that have arisen, with the help of e-HRM tools, conditions can be created for employees to connect and participate in planning processes from different countries of the world (McWhorter & Lynham, 2014). The emergence of virtual teams, supporting global trends and meeting the needs of reducing resources, further expanded the boundaries of e-HRM, including such aspects as virtual team management, virtual leadership (Germain & McGuire, 2014).

Analyzing the impact of e-HRM on OC, WE, EW, it is observed that the focus of work engagement is mostly discussed. Such an insight is based on the fact that in a networked space, when employees have a freer choice of workplace, more attention is paid to the quality of the tasks they perform, and the relationship with the organization has taken a back seat. In terms of perceived employee well-being, more attention is paid to identifying challenges and emphasizing the need to include more metrics for determining the level of employee well-being. Initiatives to improve work-life balance create a healthy work environment, reduce employee fatigue and stress levels, which leads to higher productivity and organizational commitment (Yasbek, 2004; Munn, 2013).

*To summarize, the impact of IT on the progress of IHRM is also inevitable, which makes it appropriate to include this dimension when talking about IHRM practitioners. The analysis of the scientific literature showed that the impact of IT on IHRM practices, OC, WE, EW is mostly analyzed at the theoretical level. The lack of empirical validity creates a basis for doubting the accuracy of the conclusions and at the same time shows the relevance of the researched area and the scientific potential for future research.*

## 2. ASSESMENT OF SCIENTIFIC PRODUCTIVITY AND SECONDARY DATA OF THE DISSERTATION TOPIC

In this part of the work, a bibliometric analysis is carried out to determine the overall scientific productivity of the studied field and to substantiate the relevance of further research. During the analysis of the conducted research, the current level of research on the topic of the thesis is determined, the gaps in the research that are aimed at filling are revealed, this analysis was carried out in three stages (Figure 1).



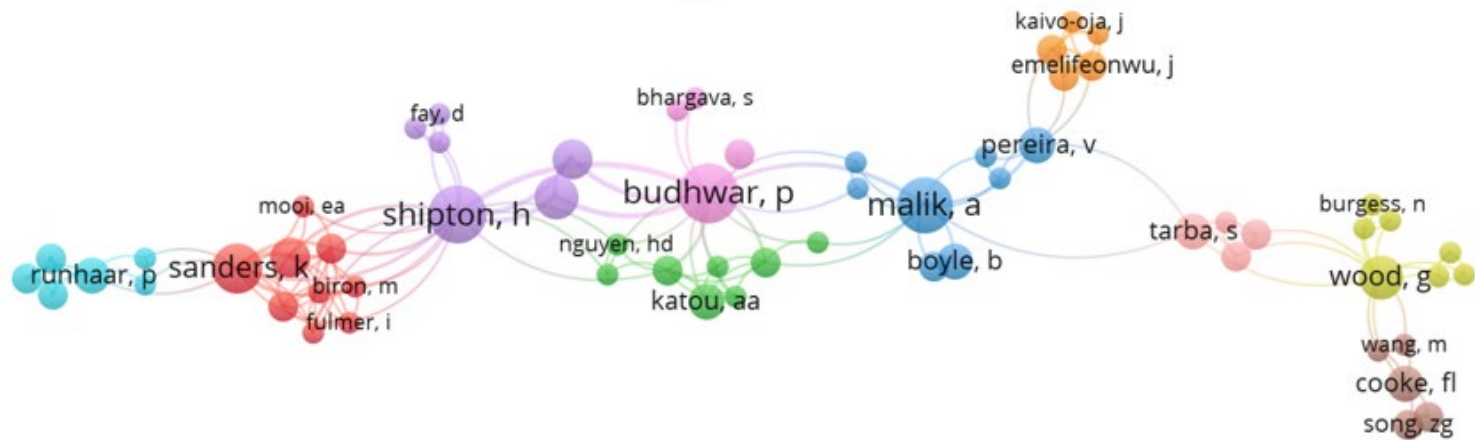
**Figure 1.** Stages of analysis

Source: created by author.

## 2.1. Bibliometric analysis

Bibliometric analysis, designed to process a large amount of data using a quantitative method by keywords, shows the prevalence of scientific works (Merigó et al., 2015). Such an analysis demonstrates the overall scientific productivity of IHRM, allows us to see the cooperation of the authors – co-authorship and the general significant concepts used – co-occurrence. Bibliometric analysis as an auxiliary tool is used to study the phenomenon of IHRM in the analysis of the scientific literature to refine the priority areas of the research field (Azizi et al., 2021; Jotabá, 2022; Kral et al., 2022). The analysis was carried out using the VOSviewer program, and the data was collected in WOS database because of its prestige, which includes publications of leading academic institutions on a global scale (Gasparyan et al., 2013), the data was selected according to the following keywords: Innovative HRM, HRM innovation. Search period: from 1993 (the year in which the first definition of IHRM appeared) until 2022.

According to the results of the analysis, the total number of authors is 2023, but only between 100 of them there is an established relationship, and out of the selected 100, only 62 are characterized by significant connections (Figure 2). The results are grouped into 10 clusters, marked with different colors. The largest circles and the brightest lines indicate the strongest degree of cooperation between the authors. The co-authorship indicator shows the degree of openness of scientists, which increases the scientific development potential of the field, increases productivity, opens the possibility of intercultural cooperation (Fagan et al., 2018).



**Figure 2.** Co-authorship

Source: created by author.

Another common indicator of performance productivity in the field of IHRM is the common use of co-occurrence. Figure 3 depicts which keywords are most common, they are marked in large circles, and the lines that follow from them show links to the relatives used by other authors. A total of 3 127 words have been identified to select only the most used ones, a threshold of 10 times has been set and 158 have been selected in the result that met the criterion. Of these, the most significant are such keywords as: innovation, IHRM, HRM practices, impact, productivity, organizational performance, commitment, engagement, knowledge management, creativity, behavior, technology, capabilities, staff turnover.

### Figure 3. Co-occurrence

Bibliometric analysis has justified the rapidly growing scientific productivity of the IHRM field. It can be said that the ongoing research in this area is relevant and timely, it is possible to define more precisely the meaningfulness of the IHRM, to identify the limitations, advantages, disadvantages and impact of this area. The wide cooperation of scientists creates favorable conditions for the development of the field of analysis, and the use of common keywords shows which areas focus the most.

*In conclusion, level of scientific productivity in the studied area is quite high, but fragmented. It has been observed that the concentration of studies has turned more closely to the study of IHRM systems. The distribution of keywords allows us to see how great the diversity of variables associated with the IHRM, which creates favorable conditions for the full analysis and development of the studied area, especially including not only positive but also negative consequences. The analysis of overall scientific productivity formed the basis for a deeper empirical analysis, when the goal is to determine what specifically scientists studied and what methods were used.*

## 2.2. Analysis of current level of investigation on research topic

The analysis of the empirical studies carried out revealed that the field of IHRM is studied from different sides, showing that this phenomenon is heterogeneous. Researchers use different measurement tools and research methods to explain this phenomenon. As the scientific literature identifies a wide range of possible practices that can be classified as IHRM by definition and meaning, recent studies are dominated by IHRM practices grouped into IHRM systems. The measuring tools of all three IHRM systems are similar, the statements in the constructs overlap. The studies lack of united agreement on what IHRM practices should be attributed to, as well as the lack of understanding of the impact of IHRM practices on OC, WE, EW.

The current level of research shows that IHRM has a role in strategic process management in organizations and is more studied at the organizational level, the conclusions are presented reflecting on the attitudes the strategic level employees. It is also seen that there is little research with the inclusion of mediation and moderation effects, such studies in the field of IHRM have appeared relatively recently, and there is a growing need to study not only the direct relationship between variables, but also indirect. In this way, more factors that determine the result are revealed, which are especially relevant now. This trend shows the need for research that is focused on different level employees to determine their attitude to the IHRM and the potential impact on OC, WE, EW.

It is also important to highlight that studies lack the inclusion of e-HRM elements. Theoretical analysis of the IHRM justified that e-HRM is an integral part of IHRM, since technology in modern organizations is intertwined through all organizational processes. It can be argued that not enough attention is paid to the importance of e- HRM elements in the entire context of IHRM,

especially the lack of validity at the empirical level. A review of the scientific literature shows that the effects of e-HRM are studied more at a theoretical level than at an empirical one, which creates the need for the inclusion of e-HRM elements in further research, thus increasing the value and depth of the study.

To justify the lack of research on IHRM and its impact on OC, WE, EW, assessment of empirical studies and their gaps is carried out and the summarized results are presented in Table 1.

**Table 1.** Assessment of research gaps (completed by author)

| Name of the research, author, years                                                                                                                 | Investigated factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Plan how to fill the gap                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment</i> (Edralin, 2008) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The links between IHRM and OC, WE discussed.</li> <li>• It is claimed that IHRM leads to consumer satisfaction, higher productivity, reduces absenteeism, reduces workplace bullying, and increases organizational extra-role behavior.</li> <li>• The well-being of employees is not included, possible moderate and mediating factors are not included.</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determination of the attitude of different level employees to IHRM.</li> <li>• Identification of the direct and indirect effects of IHRM, e-HRM on the OC, WE, WB, including</li> </ul>                  |
| <i>Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes</i> (Koster & Benda, 2020)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Links between IHRM and cooperation with external organizations, organizational learning practices and organizational innovations were studied.</li> <li>• The IHRM scale consists of only with 4 statements.</li> <li>• The study was conducted at the organizational level by interviewing managers.</li> <li>• The authors of the study propose to include more IHRM practitioners.</li> <li>• There is no study of the possible moderate or mediactive effect.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>the mediation intermediate variable – employee well-being.</li> <li>• Introduction of the Lithuanian context.</li> <li>• The inclusion of e-HRM elements, expanding the field of IHRM research.</li> </ul> |

| Name of the research, author, years                                                                                                          | Investigated factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Plan how to fill the gap |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <i>Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation</i><br>(Agarwala, 2003)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The links between IHRM and organizational commitment have been investigated.</li> <li>• It is claimed that IHRM is one of the most important conditions for achieving organisational results.</li> <li>• It is assumed that the education of potentially employees may strengthen the link between IHRM and OC, but is not empirically justified.</li> <li>• The study shows that employees with greater work experience are more committed to the organization.</li> <li>• The study was conducted at the organizational level, interviewing managers.</li> <li>• There is no study of the possible moderate or mediactive effect.</li> </ul> |                          |
| <i>Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company</i><br>(Bondarouk et al., 2009) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study, conducted interviews with managers, document analysis.</li> <li>• Qualitative analysis is carried out, empirical validity is lacking.</li> <li>• Identified links between IHRM and strategic motivation, the perceived meaningfulness of IHRM, the practical innovativeness of IHRM, the assumption of responsibilis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                          |
| <i>Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being</i><br>(Canibano, 2013)                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Links between IHRM and the individual outcomes of employees, their physical, psychological and social well-being and health.</li> <li>• EW is studied as a mediator between IHRM and the results.</li> <li>• Dimensions of IHRM studied: teleworking, communication.</li> <li>• A qualitative research method is applied.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |

| Name of the research, author, years                                                                   | Investigated factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Plan how to fill the gap |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The authors of the study propose to critically evaluate the impact of IHRM practices on EW.</li> <li>• <b>The author emphasizes that EW is an undiscovered mediator in the context of IHRM.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |                          |
| <i>Innovative Human Resource Practices in U.S. Hospitals: An Empirical Study</i><br>(Platonova, 2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The links between IHRM and WE in strategic planning.</li> <li>• The dimensions of the IHRM, such as selection, organizational culture, individual and group level reward systems are studied.</li> <li>• A quantitative study at the organizational level was conducted, managers were interviewed.</li> <li>• The author of the study points out that although the positive effects of the IHRM dimensions are proven, their use is limited.</li> </ul> |                          |

Summing up the current level of research gaps on the topic, it is concluded that **firstly**, there is a lack of research aimed at determining the impact of IHRM on OC, WE, EW. **Secondly**, the research lacks the inclusion of mediation factors that can lead to the different outcomes. **Thirdly**, the elements of e-HRM that would be based on the empirical level are not included, and **fourthly**, most of the research in the field of IHRM is focused on the strategic level, when interviewing the strategic level employees, not enough attention is paid to determining the attitude of operational level employees.

Such a conclusion led to the choice of empirical research, which is aimed at filling the identified gaps in scientific literature.

### 3. METHODOLOGY AND MAIN FINDINGS

Extensive scientific literature analysis has shown that mainly changes in IHRM are driven by demographic dynamics (Bennett, 2010; Kakkar & Kaushik, 2019), internal and external changes, and that there is a perceived gap between the practical application of IHRM interventions and the scientific validity of these interventions (Moats, 2017; Packard, 2017; Wang, 2017; Augier & Barrett, 2022), which is why it is arguable that the research can help to close this gap. A lack of access to targeted literature has also been noted (Buckley et al., 2015).

The analysis of the identified gaps justified the need for dissertation research and led to set the aim and main objectives of the empirical study.

**The aim of the empirical study** is to determine the impact of IHRM and e-HRM on organizational commitment and work engagement and employee well-being.

**Objectives of the empirical study:**

1. To determine the combined effects of the dimensions of IHRM and e-HRM (employee relations, training and development, performance management, compensation, recruitment and selection) on work engagement, organizational commitment and employee well-being.
2. To assess the mediating effect of employee well-being on IHRM and e-HRM practices on work engagement and organizational commitment.
3. To identify the impact of work engagement on organizational commitment.
4. To identify the impact of organizational commitment on work engagement.
5. To assess the impact of employee well-being on organizational commitment and work engagement.

The conceptual model of the dissertation (Figure 4) represents the relationships between the independent variables (IHRM, e-HRM), and the dependent variables (OC, WE) mediating effects of EW.



of technology in the workplace. While research on EW is increasing, there is a lack of inclusion of this dimension in a wider context. No studies have been found that empirically support the mediating effect of EW between IHRM, e-HRM and WE, OC. For this reason, the research hypotheses are formulated.

***H1: The dimensions of IHRM have an impact on emotional organizational commitment.***

H1a: The IHRM dimension “Employee Relations” has a positive effect on emotional OC.

H1b: The IHRM dimension “Training and Development” has a positive effect on emotional OC.

H1c: The IHRM dimension “Performance Management” has a positive effect on emotional OC.

H1d: The IHRM dimension “Compensation” has a positive effect on emotional OC.

H1e: The IHRM dimension “Recruitment and Selection” has a positive effect on emotional OC.

***H2: The dimensions of HRM have a positive effect on work engagement.***

H2a: The IHRM dimension “Employee Relations” has a positive effect on WE.

H2b: The IHRM dimension “Training and Development” has a positive impact on WE.

H2c: The IHRM dimension “Managing performance” has a positive impact on WE.

H2d: The IHRM dimension “Compensation” has a positive impact on WE.

H2e: The IHRM dimension “Recruitment and Selection” has a positive impact on WE.

***H3: e-HRM Dimensions have a positive impact on emotional organizational commitment.***

H3a: The e-HRM dimension “Strength” has a positive impact on emotional OC.

H3b: The e-HRM dimension “Use” has a positive effect on emotional OC.

***H4: e-HRM dimensions have a positive impact on work engagement.***

H4a: The e-HRM dimension “Strength” has a positive effect on WE.

H4b: The e-HRM dimension “Use” has a positive impact on WE.

***H5: The dimensions of IHRM have a positive impact on employee well-being.***

H5a: The IHRM dimension “Employee Relations” has a positive impact on EW.

H5b: The IHRM dimension “Training and Development” has a positive impact on EW.

H5c: The IHRM dimension “Performance Management” has a positive impact on EW.

H5d: The IHRM dimension “Compensation” has a positive impact on EW.

H5e: The IHRM dimension “Recruitment and Selection” has a positive impact on EW.

***H6: e-HRM dimensions have a positive impact on employee well-being.***

H6a: The e-HRM dimension “Strength” has a positive impact on EW.

H6b: The e-HRM dimension “Use” has a positive impact on EW.

***H7: The impact of the IHRM dimension on emotional organizational commitment is fully mediated by employee well-being.***

H7a: The impact of the IHRM dimension “Employee Relations” on EOC is fully mediated by EW.

H7b: The impact of the IHRM dimension “Training and Development” on EOC is fully mediated by EW.

H7c: The impact of the IHRM dimension “Performance Management” on EOC is fully mediated by EW.

H7d: The effect of the IHRM dimension “Compensation” on EOC is fully mediated by EW.

H7e: The effect of the IHRM dimension “Recruitment and Selection” on EOC is fully mediated by EW.

***H8: The impact of the IHRM dimensions on work engagement is fully mediated by employee well-being.***

H8a: The impact of the IHRM dimension “Employee Relations” on WE is fully mediated by EW.

H8b: The impact of the IHRM “Training and Development” on WE is fully mediated by EW.

H8c: The impact of the IHRM dimension “Performance Management” on WE is fully mediated by EW.

H8d: The impact of the IHRM dimension “Compensation” on WE is fully mediated by EW.

H8e: The impact of the IHRM dimension “Recruitment and Selection” on WE is fully mediated by EW.

***H9: The impact of e-HRM dimensions on emotional organizational commitment is fully mediated by employee well-being.***

H9a: The effect of the e-HRM dimension “Strength” on EOC is fully mediated by EW.

H9b: The effect of the e-HRM dimension “Use” on EOC is fully mediated by EW.

***H10: The effect of the e-HRM dimensions on work engagement is fully mediated by the employee’s well-being.***

H10a: The effect of the e-HRM dimension “Strength” on WE is fully mediated by EW.

H10b: The effect of the e-HRM dimension “Use” on WE is fully mediated by EW.

H11: Work engagement impacts emotional organizational commitment.

H12: Emotional organizational commitment has an impact on work engagement.

H13: Job well-being has an impact on work engagement.

H14: Job well-being impacts on emotional organizational commitment.

**Research constructs.** Based on the needs of research 5 constructs were selected to measure the phenomena (Table 2), Validity of selected constructs were measured by Cronbach Alpha coefficients (Table 2).

**Table 2.** Research constructs (completed by author)

| Scale                     | Number of items | Author, year           | Cronbach Alpha |
|---------------------------|-----------------|------------------------|----------------|
| IHRM                      | 20              | Edralin, 2008          | 0.948          |
| e-HRM                     | 16              | Bondarouk et al., 2017 | 0.823          |
| Organizational commitemnt | 16              | Allen & Meyer, 1990    | 0.742          |
| Work engagement           | 3               | UWES-3, 2019           | 0.842          |
| Employee well-being       | 14              | Zheng et al., 2015     | 0.904          |

## Research methods.

1. Exploratory factor analysis – ensuring that the scales used are appropriate for the main quantitative study.
2. Cronbach alpha reliability analysis – to determine the internal reliability of the constructs and subscales of the main quantitative study.
3. Multivariate linear regression analysis – to determine the effects between variables.
4. Correlation analysis – used to determine measures of association or relationship between variables.
5. Mediation effect analysis – conducted using the PROCESS plug-in, Model 4, used to determine the effect of a mediating variable of employee well-being.

*To sum up, the research is based on the positivist philosophy of objectivity and quantitative assessment of the parameters under study, which also implies the choice of the research method – quantitative research, based on principles such as empirical verification and hypothesis testing. An electronic questionnaire is used to collect data, consisting of closed-ended questions and a five-point Likert scale. This method ensures the objectivity of the data and minimizes the potential influence on the respondents. The study uses 5 constructs to measure the observed attributes. The study was carried out in two phases: the first to test and adjust the survey instrument, and the second to conduct the main survey with 390 respondents.*

*The results of the analysis and evaluation of the constructs obtained in the study also indicate that the validity and reliability of the measurement instruments used in the study meet the requirements and can be considered suitable for empirical analysis.*

**Main findings of conducted empirical research.** 130 men (33.33%) and 260 women (66.7%) participated in the survey. The majority of the respondents have a university degree: 160 (41%) have a Bachelor's degree from a university, 100 (25.6%) have a Master's degree from a university, 5 of the respondents have a PhD, the rest have a Bachelor's degree from a non-university (23.3%), a Secondary degree (8.5%) and only one participant has an incomplete Secondary degree. The average age of the respondents is 39 years, with the vast majority of respondents aged between 26 and 45 years.

**Systemized results of regression analysis.** Table 3 shows systemized results of regression analysis\*.

**Table 3.** Results of regression analysis (completed by author)

| Regression model                                | B unstandardized coefficients | Beta standardized coefficients | t     | p     | VIF collinearity statistics |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-----------------------------|
| <b>Dependent variable: work engagement</b>      |                               |                                |       |       |                             |
| ER                                              | 0.264                         | <b>0.365</b>                   | 3.670 | 0.000 | 2.745                       |
| e-HRM “strenght”                                | 0.352                         | 0.253                          | 4.974 | 0.000 | 1.069                       |
| <b>Dependent variable: emotional commitment</b> |                               |                                |       |       |                             |
| ER                                              | 0.384                         | <b>0.511</b>                   | 7.467 | 0.000 | 2.745                       |
| C                                               | 0.149                         | 0.212                          | 3.551 | 0.000 | 2.088                       |
| e-HRM “strenght”                                | 0.221                         | 0.194                          | 3.770 | 0.000 | 1.069                       |
| <b>Dependent variable: work engagement</b>      |                               |                                |       |       |                             |
| ER                                              | 0.290                         | <b>0.323</b>                   | 4.589 | 0.000 | 2.745                       |
| C                                               | 0.228                         | 0.273                          | 4.447 | 0.000 | 2.088                       |
| e-HRM “strenght”                                | 0.328                         | 0.241                          | 4.710 | 0.000 | 1.069                       |

\* Table represents only those IHRM and e-HRM dimensions wich have an effect on dependent variables, other dimensions with no identified effect are not reflected in this summary.

The results of the regression analysis have shown that the dimensions of IHRM and e-HRM, such as “employee relations” (ER), “compensation” (C) and the “strenght” of e-HRM, have the greatest impact on OC, WE, EW. This means that managerial communication tools to help employees understand the direction of the organization, a pleasant and cheerful atmosphere in the workplace, and an organization that prioritizes teamwork are very important for employees. **These aspects are particularly important for increasing EOC ( $\beta = 0.511$ ,  $p < 0.001$ ).** Other important influencing elements are the variety of compensation and incentives: flexible arrangements and financial benefits, profit-sharing programs are making an impact on dependent variables. Also in relation to e-HRM, it can be concluded that quality e-HRM solutions are important for employees, information must be up-to-date, relevant, reliable, objective, and the use of e-HRM tools must be easily understandable and accessible, as these aspects have an impact on employees’ engagement, emotional organizational commitment and well-being.

The results of the overall impact showed that the ER dimension has a greater impact than the C or e-HRM dimensions. This result supports the view that OC, WE, EW are determined by emotional and social aspects. This means that fulfilling the above-mentioned conditions of IHRM and e-HRM has an effect on employees’ satisfaction with their job duties and achievements at

work, work is perceived as a meaningful activity, they will be more immersed in their work, they will feel like a member of the organization's family.

Since the results of the study showed that employees are most motivated to engage in work and to commit to the organization by emotional and social aspects, the next stage of the empirical study is to determine whether EW is a factor that can lead to OC, WE as a mediating effect. The initial regression analysis did not identify any direct effect of the IHRM dimensions of Training and Development (T&D), Performance Management (PM), Recruitment and Selection (R&S) on OC, WE, EW.

**Mediation analysis.** Given that the regression analysis found that Training and Development (TD), Performance Management (PM), Recruitment and Selection (RS) do not have a significant effect on the outcome variables, an analysis of the effect of the mediation is carried out in order to determine if the mediating variable of EW may have an effect on the relationship between the dependent and the independent variable.

**Table 4.** Full, direct, and indirect effects of the dimensions of IHRM on work engagement (completed by author)

| X-M-Y           | Full effect |        |       | Direct effect |       |       | Indericr effect |             |           |       |      |
|-----------------|-------------|--------|-------|---------------|-------|-------|-----------------|-------------|-----------|-------|------|
|                 | Coef.       | t      | p     | Coef.         | t     | p     | Coef.           | 95 % BootCI |           | Pm =% | M    |
|                 |             |        |       |               |       |       |                 | Boot LLCI   | Boot ULCI |       |      |
| <b>ER-EW-WE</b> | .3351       | 7.7288 | .0000 | .0391         | .9572 | .3390 | .2959           | .2232       | .3794     | —     | Full |
| <b>TD-EW-WE</b> | .2703       | 5.8709 | .0000 | .0105         | .2627 | .7929 | .2598           | .0402       | .3440     | —     | Full |
| <b>PM-EW-WE</b> | .2565       | 6.1946 | .0000 | .0042         | .1152 | .9083 | .2523           | .1898       | .3164     | —     | Full |
| <b>CM-EW-WE</b> | .2598       | 6.2826 | .0000 | .0151         | .4035 | .6868 | .2750           | .2102       | .3459     | —     | Full |
| <b>RS-EW-WE</b> | .2289       | 4.9606 | .0000 | .0197         | .5142 | .6074 | .2092           | .1374       | .2909     | —     | Full |

As it is shown in Table 4 all dimensions of IHRM have an indirect impact on WE, which is mediated by EW. We also find that the mediation effect is complete in all cases and that there is no statistically significant direct effect between the dimensions of IHRM and WE only in the presence of a mediating variable.

**Table 5.** Full, direct and indirect effects of the dimensions of IHRM on emotional commitment (completed by author)

| X-M-Y    | Full effect |         |       | Direct effect |        |       | Inderict effect |             |           |       |         |
|----------|-------------|---------|-------|---------------|--------|-------|-----------------|-------------|-----------|-------|---------|
|          | Coef.       | t       | p     | Coef.         | t      | p     | Coef.           | 95 % BootCI |           | Pm =% | M       |
|          |             |         |       |               |        |       |                 | Boot LLCI   | Boot ULCI |       |         |
| ER-EW-EC | .4215       | 13.3349 | .0000 | .2498         | 7.6771 | .0000 | .1716           | .1214       | .2299     | 41    | Partial |
| TD-EW-EC | .2785       | 7.5796  | .0000 | .0930         | 2.7438 | .0064 | .1856           | .1360       | .2377     | 66    | Partial |
| PM-EW-EC | .2979       | 9.2521  | .0000 | .1287         | 4.1873 | .0000 | .1693           | .1206       | .2221     | 57    | Partial |
| CM-EW-EC | .3167       | 9.9815  | .0000 | .1399         | 4.4807 | .0000 | .1768           | .1302       | .2243     | 66    | Partial |
| RS-EW-EC | .3153       | 8.8669  | .0000 | .1724         | 5.4678 | .0000 | .1430           | .0911       | .2014     | 45    | Partial |

As it is shown in Table 5 All dimensions of IHRM: Employment Relations (ER), Training and Development (TD), Performance Management (PM), Compensation management (CM) and Recruitment and Selection (RS) have both a direct and an indirect effect on EOC but the indirect effect is stronger in some cases, with mediation accounting for more than half of the effect on the dependent variable: TD – 66%, PM – 57%, CM – 66%.

**Table 6.** Full, direct and indirect effects of the dimensions of the e-HRM on work engagement (completed by author)

| X-M-Y         | Full effect |        |       | Direct effect |        |       | Indirect effect |             |           |       |      |
|---------------|-------------|--------|-------|---------------|--------|-------|-----------------|-------------|-----------|-------|------|
|               | Coef.       | t      | p     | Coef.         | t      | p     | Coef.           | 95 % BootCI |           | Pm= % | M    |
|               |             |        |       |               |        |       |                 | Boot LLCI   | Boot ULCI |       |      |
| e-HRMs- EW-WE | .3380       | 4.9350 | .0000 | .1314         | 2.4097 | .0164 | .2065           | .1007       | .3187     | –     | Full |
| e-HRMu- EW-WE | .0304       | .4644  | .6426 | .0016         | .0322  | .9743 | .0320           | –.1374      | .0655     | –     | None |

As it is shown in Table 6 the e-HRM dimension “Strength” (e-HRMs) has only an indirect effect on WE mediated by employee well-being, there is no zero value between the lower value of BootLLCI = 0.1007 and the upper value of BootULCI = 0.3187, so the indirect effect is significant.

**Table 7.** Full, direct and indirect effects of e-HRM dimensions on emotional commitment (completed by author)

| X-M-Y         | Full effect |        |       | Direct effect |        |       | Indirect effect |             |           |       |      |
|---------------|-------------|--------|-------|---------------|--------|-------|-----------------|-------------|-----------|-------|------|
|               | Coef.       | t      | p     | Coef.         | t      | p     | Coef.           | 95 % BootCI |           | Pm= % | M    |
|               |             |        |       |               |        |       |                 | Boot LLCI   | Boot ULCI |       |      |
| e-HRMs- EW-EC | .2206       | 3.8859 | .0001 | .0587         | 1.2539 | .2106 | .1619           | .0841       | .2472     | –     | Full |
| e-HRMu- EW-EC | .0487       | .9089  | .3640 | .0240         | .5686  | .5700 | .0247           | -.1058      | .0490     | –     | No   |

As it is shown in Table 7 the e-HRM “dimension strength” (e-HRMs) has only an indirect effect on emotional commitment in mediating wellbeing at work.

Research results have shown that the dimension of EW has a significant role within an organization. Based on this observation effects between OC, WE, EW were tested as well.

**Table 8.** Systemized effects between work engagement, emotional commitment, and employee wellbeing

| Regression model                                               | B unstandardized coefficients | Beta standardized coefficients | t      | p     | VIF collinearity statistics |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------|-------|-----------------------------|
| <b>Dependent variable: emotional organizational commitment</b> |                               |                                |        |       |                             |
| WE                                                             | 0.422                         | <b>0.515</b>                   | 11.843 | 0.000 | 1.000                       |
| EW                                                             | 0.517                         | <b>0.617</b>                   | 15.463 | 0.000 | 1.000                       |
| <b>Dependent variable: employee well-being</b>                 |                               |                                |        |       |                             |
| WE                                                             | 0.642                         | <b>0.655</b>                   | 17.078 | 0.000 | 1.000                       |
| EC                                                             | 0.738                         | <b>0.617</b>                   | 15.463 | 0.000 | 1.000                       |
| <b>Dependent variable: work engagement</b>                     |                               |                                |        |       |                             |
| EC                                                             | 0.629                         | <b>0.515</b>                   | 11.843 | 0.000 | 1.000                       |
| EW                                                             | 0.669                         | <b>0.655</b>                   | 17.078 | 0.000 | 1.000                       |

The results of the analysis (Table 8) showed that WE has a statistically significant effect on EOC, where  $\beta = 0.515$ ,  $p < 0.001$ , and EW, where  $\beta = 0.655$ ,  $p < 0.001$ . EOC has a significant effect on EW, where  $\beta = 0.617$ ,  $p < 0.001$ , and on WE, where  $\beta = 0.515$ ,  $p < 0.001$ . **Employee well-being has a significant effect on both emotional commitment, where  $\beta = 0.617$ ,  $p < 0.001$ , and work engagement, where  $\beta = 0.655$ ,  $p < 0.001$ .**

**In total, 39 hypotheses were tested:**

- confirmed – 18 hypotheses;
- not confirmed – 21 hypotheses;

**Discussion and summary of the research results.** An extensive analysis of scientific literature has shown that IHRM and e-HRM has an impact on OC, WE, EW. The observed phenomena analyses are closely interlinked, both from a theoretical and a practical point of view. The dynamic nature of the topic and the constant influence of external factors create knowledge gaps which are clearly visible in the scientific literature. In particular, there is a lack

of focus on the interaction and interfaces between IHRM and technology, and on examining the impact on OC, WE, EW at the empirical level by assessing different level of employee attitudes. In order to fill these gaps, an in-depth theoretical analysis was carried out, a research model was constructed, hypotheses were formulated, and the information obtained was analyzed on the basis of the tested hypotheses.

Summarizing the results of the study, it can be seen that not all the hypotheses were confirmed. In particular, the effects of IHRM and e-HRM on OC, WE, EW were assessed. A detailed analysis of academic literature revealed that the main focus of IHRM is on emotional, psychological and social factors. For example, aspects of IHRM such as an autonomous and supportive work environment, effective communication, flexible working conditions, IHRM practices and fun activities, creating positive emotions and a positive supportive climate, and responding to employees' needs are highlighted (Rigby et al., 2018; Sekhar et al., 2018; Cooke, 2019; Li & Lin, 2020; Azizi et al., 2021; Bontrager et al., 2021; Sharma & Goyal, 2022) – these are the aspects that have been suggested to impact on employee well-being, work engagement and emotional commitment.

**The results of the regression analysis showed that the dimension of IHRM “employee relations” has a significant impact on emotional organizational commitment.** It can be argued that the theoretical insights have been partially confirmed in this case, as the dimension of employee relations includes factors such as the effectiveness of managers' communication and measures to help employees understand the direction of the organization, the creation of a pleasant and cheerful atmosphere in the workplace, and the orientation of a team-oriented work culture within the organization. This dimension has been found to have an impact on both emotional commitment and work engagement, as well as on employee well-being.

Another dimension of IHRM that has a significant impact is “compensation”, which includes factors such as profit-sharing programmes, flexible benefits tailored to the needs of employees, commemorative benefits, and other incentives that affect OC and EW. Other scholars link the compensation dimension to well-being and work engagement, arguing that with a well-designed compensation system and level of autonomy leads to intrinsic motivation and work engagement, which results in lower turnover and workplace well-being, and that increasing variable pay, granting equity, aligning individual and team incentives, and meeting individual needs are also important (Agarwala, 2003; Xiu et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018). Fair

performance rewards have been talked about since ancient times and were mentioned in Fayol's (1949) 14 principles of leadership (Wren, 2015; Hatchuel & Segrestin, 2019). Esch et al. (2018) investigated the compensation dimension as a mediating variable, which, according to the authors, has a significant impact on outcomes. It has also been observed that dysfunctional reward and compensation systems lead to undesirable employee behaviour (Klotz & Buckley, 2013). And yet, it should be noted that in academic literature, the compensation dimension is more associated with commitment to the organization and employee well-being, which was confirmed in the present study, as no effect on work engagement was found. This result confirms the fundamental idea that organizational commitment is the relationship between the employee and the organization, which is responsible for compensating the employee. The elements of employee well-being include the aspect of job satisfaction, which is partly dependent on compensation for job performance.

The results of the regression analysis did not support the effects of "training and development", "performance management" and "recruitment and selection" dimensions on emotional commitment and work engagement. Although other researchers have found that training has a positive effect on job satisfaction and commitment to the organization (Ocen et al., 2017). In the opinion of the author of this dissertation, the similarity between the factors of the dimensions may have influenced these results, which was confirmed by the correlation analysis. No multicollinearity was detected in the regression analysis, but the correlation coefficients were quite significant (ranging from 0.6–0.7). The similarity between the dimensions may have made it difficult for respondents to clearly distinguish and understand the appropriate variables to assess.

e-HRM dimension "strength" has an impact on OC, WE, EW. This dimension includes factors such as the difficulty of using the e-HRM tools, whether they are clear and understandable, the quality of the information on the e-HRM systems, its relevance, objectivity, whether the e-HRM systems are complete, etc. Based on a large body of research literature, it has been found that various technological tools are being introduced for employee retention strategies and in particular for increasing WE by providing access to work tasks remotely, without being present in the physical workplace, as well as to provide the necessary information about work tasks, for performance appraisal, communication and feedback (Huang et al., 2010; Bickle et al., 2019; Kakkar & Kaushik, 2019; Gandzeichuk, 2020; Johnson, 2020; Kral et al., 2022; Watson, 2022, etc.). Somewhat less attention has been paid to

studying the links between OC, with this outcome dimension focusing more on the effectiveness of communication and the role of managerial support for the employee in a virtual environment, which has been argued to have an impact on organizational commitment (Timothy & Veiga, 2008; Politis, 2014; Castellano et al., 2021; Petani & Mengis, 2021). In terms of EW, it has been observed that the intensity of technological tools and the information received threatens the work-life balance of employees, but other tools that provide more flexibility increase employee well-being indicators. The results of the empirical study show that the impact of the e-HRM dimension on all three outcome variables is statistically significant.

Secondly, in assessing the mediating effect of job wellbeing between innovative and e-HRM practices and WE and OC, **the mediation analysis highlighted the importance of job wellbeing in the organization, which means that not ensuring employee wellbeing (where the employee is satisfied with his/her job and responsibilities) will not lead to the achievement of the organization's desired outcomes.** EW as a mediating variable has not been very actively researched, Canibano (2013) highlights that EW is an undiscovered mediator in the context of IHRM. Other researchers' work in the context of IHRM has explored mediators such as compensation (Esch et al., 2018), employee/manager support (Prieto & Perez-Santana, 2013), commitment to the organization (Kehoe et al., 2010), work engagement (Bal & Lange, 2015), and trust in the leader (Li et al., 2020). It is concluded that the dimension of EW as a mediator is understudied and the empirical research conducted in this thesis has filled the gap. The analysis of scholarly sources revealed that EW is as a kind of indicator of the successful implementation of the impact of IHRM in their systems on WE and OC (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020).

**Partially supported hypotheses imply that employee well-being has a partial impact on work engagement and organizational commitment, as the Pm (mediation proportion) is around 50% in all cases.** The results of the mediation analysis were also notable in that other dimensions of IHRM were also found to have an effect on EOC and WE namely performance appraisal (organization is satisfied with results, constructive feedback is given to managers, the organization has the opportunity to provide feedback to managers and co-workers) and hiring and selection (managers carefully select candidates, hire the best candidates, hiring procedures are fast). **These results show that well-being at work in this case has a significant impact on the process and desired outcomes of implementing IHRM practices, i.e. ensuring organizational commitment and work engagement.**

Third, the impact between job well-being, work engagement and organizational commitment were evaluated. These dimensions are quite actively studied in various organizational contexts. The analysis of scientific sources revealed that EW is a certain indicator of the successful implementation of the impact of IHRM on WE and OC (Fisher, 2014; Pagan-Castano et al., 2020). Elorza et al. (2022) also paid a lot of attention to the relationships of the dimensions of work well-being with organizational results and IHRM practices. But still, most research positions well-being as an outcome variable and looks for answers to what affects it. This dissertation study filled the gap by measuring EW as an independent variable.

The impact of work engagement on work well-being has been studied quite actively, arguing that WE leads to job satisfaction (Dagher et al., 2015; Rigby & Ryan, 2018; Chen & Peng, 2021). Meanwhile et al. (2021) emphasize the links between WE and OC, stating that EW aligns the goals of employees with the vision of the organization, an engaged employee is characterized by internal balance and emotional connection.

Researchers are also investigating the effects of OC on EW. Because it is an experienced emotional state, it is believed to be more strongly related to EOC than to other dimensions of commitment (Jain et al., 2009; Mercurio, 2015). According to Morin et al. (2015) and Kim et al. (2016), employees with a higher level of OC experience a higher level of well-being, as well as a desire to stay in organizations and achieve performance. In the opinion of the author of the dissertation, it makes sense to identify these relationships and evaluate their impact due to greater objectivity in the interpretation of the obtained results. **The results of the conducted empirical research confirmed the theoretical and practical insights of other scientists and added to the scientific base, since the phenomena observed in the framework of this dissertation are analyzed in the context of IHRM. A significant effect was found between all the mentioned dimensions, which shows how important it is to develop all three dimensions.**

After evaluating the impact of IHRM and e-HRM on WE, OC and EW, it is stated that the conducted empirical research added both the scientific and practical knowledge base and covered the identified gaps in the research field. It is particularly important to emphasize the determination of the impact of IHRM and e-HRM on employee well-being, work engagement and organizational commitment, and the very significant determination of the impact of work well-being on work engagement and organizational commitment. The model summarizing the results of the empirical study is presented in Figure 5.



**Limitations of the study.** One of the most significant limitations of the study is the quality of the constructs used to measure the independent variables. The scales chosen to measure the phenomena in the study were developed by other researchers and have been tested and used in other studies, but the instruments used to measure the independent variables have been used in only a few studies and have not been further refined since their development. This aspect may have contributed to the quality of the respondents' assessment of the statements, where some dimensions in the construct are very similar in meaning and correlate with each other. Since previous studies in the context of IHRM have focused more on measuring the attitudes of employees at strategic level, it is natural that the measurement tools for this purpose are more sophisticated. There is also a serious lack of variety in the instruments used to measure the impact of e-HRM on employee well-being, work engagement and organizational commitment, as most of the studies carried out to date are qualitative and there is a lack of measurement constructs for quantitative studies. In the opinion of the dissertation author, this situation is natural, as the technology in the field of human resource management is very recent and the measurement tools are in a developmental stage.

Another limitation is the context, as the study was carried out only in the territory of Lithuania with only 390 respondents. Although the issues addressed in the thesis are global, recent research in the field of HRM has been conducted with large samples covering broader demographic and cultural characteristics. In this case, it is possible to deepen the results of the study by including comparisons of results between different demographic samples, for example, comparisons by gender, age, job title, education, income. The analysis of the scientific literature suggests that there may be differences between these demographic characteristics.

The third limitation of the study is the exclusion of moderation effects analysis. In total, 41 hypotheses were tested in this thesis study, based on which the conclusions of the study are formed. In the opinion of the dissertation author, the inclusion of moderation analysis could be meaningful by refining the measurement tools and selecting fewer variables.

Future research could assess a wider range of outcome variables, especially those related to well-being, as the results of this dissertation study have shown how important this variable is in the context of IHRM. Job satisfaction indicators and other dimensions of well-being could be explored.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

1. An analysis of the origins, development, and transformation of HRM reveals that change in HRM is continuous and that the innovations that emerge are the result of a response to changing external circumstances and employee needs. Employee dissatisfaction has led to poor performance because there has been a lack of focus on employee well-being and improving their relationship with the organization and work. Organizations realizing that responding to employees' needs leads to better performance have adopted some IHRM practices to strengthen organizational commitment, engagement, and employee well-being. The phenomenon of alienation has led to further developments in the field and in science, with the principles of HRM described in management theories and models.

2. The theoretical aspects of IHRM and e-HRM, work engagement, organizational commitment and employee well-being have been examined and interrelationships have been found between the dimensions:

- Work engagement is manifested through the employee's relationship and emotions with the tasks he/she performs, leading to job satisfaction, commitment to the organization, and well-being. In an organizational context, HRM practices and work engagement are manifested through the AMO theory, which states that by fostering employees' ability, motivation and opportunities, work engagement will improve.

- Organizational emotional commitment is manifested through the employee's relationship to the organization, behavioral norms, expectations, organizational culture, and climate, with a focus on emotional commitment. In the organization, this phenomenon is analyzed through social exchange theory: employees commit themselves and expect benefits in return, job security, rewards, good working conditions and well-being. It has been found that employees with higher emotional commitment experience well-being and are less likely to leave the organization, and that there is also an interaction with job involvement, as overlapping actions are found in both cases (training, knowledge, skills development).

- Employee well-being is a complex phenomenon that reflects positive personal experiences, satisfaction, happiness in the workplace and emotional commitment. It can be argued that many dimensions of well-being are linked to the individual's workplace, as both social, fulfilment and financial indicators are manifested or dependent on the workplace. The analysis of the

research literature has shown that employee well-being is an indicator of the successful implementation of IHRM.

- IHRM is the development of new or adapted HRM practices (e.g. the introduction of technology) to respond to a changing environment (changes in staff behavior, technology etc.) The phenomenon consists of factors such as attraction, retention, compensation, recognition, training, career development, performance evaluation strategies. The use of IHRM practices has been introduced to influence employee behavior and improve performance, and for this purpose, IHRM practices have been categorized into systems, which are designed to increase work engagement, commitment to the organization, and well-being. Employee-responsive IHRM practices have been found to have a greater impact on employees. The analysis of the research literature also showed that IHRM is a highly dynamic phenomenon, targeting mostly employees at the strategic level.

- It was found that e-HRM, like IHRM, has taken on a strategic role, with tools being used for retention, engagement, data-driven performance appraisal, and the development of teleworking. In order for e-HRM to have an effective impact, it is necessary to equip staff with knowledge and to highlight the benefits of the IT systems. The various e-HRM tools provide employees with more flexibility, but there are also negative effects, where the networking leads to burnout, stress, and a negative work-life balance. An analysis of scientific literature has shown that there is not enough empirical research in this area. The lack of empirical validity provides grounds for doubting the accuracy of the conclusions and, at the same time, demonstrates the relevance of the area under study and its scientific potential for future research.

3. The assessment of the overall level of impact of the dimensions of innovative and e-HRM on work engagement, organizational commitment, and employee well-being in the field of research found that the overall level of scientific productivity in the field of research is relatively high but fragmented, and that there is not enough research in the area of e-HRM in the field of innovative HRM. An analysis of key, commonly used words supports the links between HRM and technology, work engagement, work well-being and organizational commitment. It highlights aspects such as: organizational performance, impact, employee turnover, innovation, employee satisfaction, commitment, engagement, technology. It should be noted that the period (2018) has witnessed a significant increase in research in the field of analysis, which justifies the relevance of the topic of the dissertation, as the phenomena observed in the dissertation have been supplemented with new variables and

tested at empirical level. To date, no empirical studies have been found that measure and identify the impact of e-HRM on work engagement, well-being and commitment to the organization.

4. An assessment of the level of research on the impact of IHRM and e-HRM dimensions on work engagement, organizational commitment and employee well-being found that most of the studies in the field of HRM are focused on organizational outcomes, that work well-being is not sufficiently explored in the research on HRM, and that no studies have been found that examine work well-being as a mediator of the relationship between HRM and e-HRM, work engagement and organizational commitment. It is also noteworthy that no studies have been found that highlight the importance of the links between all four dimensions (e-HRM, employee well-being, work engagement and organizational commitment) in the context of IHRM. It is also noticeable that there are no well-established tools for measuring the independent variables, most of them are only designed to measure employee attitudes at the strategic level, and lower level employee attitudes and outcomes are assumed and generalized.

5. An empirical study of the impact of IHRM and e-HRM on work engagement, organizational commitment and employee well-being revealed the following key findings:

- The regression analysis revealed the impact of the IHRM dimension “employee relations” and the e-HRM dimension “strength” on work engagement, organizational commitment and job wellbeing. The impact of the IHRM “Compensation” dimension was related only with organizational commitment. This result fills a gap in the scientific literature, where there is a lack of assessment of different levels of employees’ attitudes towards the impact of e-HRM, it should be noted that previous studies have not empirically measured the impact of e-HRM on employees’ well-being, work engagement and organizational commitment.

- The mediation analysis found a significant effect of the mediating variable employee wellbeing’. All dimensions of IHRM (employee relations, training and development, performance management, compensation, recruitment, and selection) have both direct and indirect effects on emotional commitment in the mediation of employee well-being. The effect of the mediating variable is found to be quite significant, as the magnitude of the mediation proportion (Pm) ranges from 41 to 66 percent. The effect of e-HRM on emotional commitment is fully mediated by employee well-being. The effects of the “strength” dimensions of IHRM and e-HRM on work

engagement are fully mediated by job well-being, which means that there are no direct effects of the independent variables in this case. This result has allowed to fill a gap in the research literature, where job well-being in the context of IHRM and e-HRM is understudied.

- The assessment of the interaction effects between work engagement, organizational commitment and employee well-being found that these dimensions are highly interrelated, as both the effects of work engagement on organizational commitment and employee well-being and the effects of organizational commitment on employee well-being and work engagement, as well as the effects of job well-being on organizational commitment and work engagement, were found. The empirical findings of this study add to both theoretical and practical insights, which suggest that these dimensions are interrelated, but the context of the empirical study justifies the importance of developing all three dimensions in the context of innovative and e-HRM.

**On the basis of the analysis of the scientific literature and the results of the empirical research, the following recommendations for future research are made:**

- In the opinion of the author of the dissertation, the development of innovative and electronic HRM scientific field should improve by developing new measurement tools that would be adapted to the determination of employee attitudes, ensuring that employees correctly understand the statements in the constructs and are able to distinguish between them.
- The field of IHRM is still under-researched and it is recommended that a greater number of outcome variables and the links between them be included and measured.
- Author recommends expanding the number of mediating variables in the mediation analysis in order to be able to compare the results obtained and to identify which mediator might be more important.
- As job well-being in the context of IHRM and e-HRM is not well researched, it is recommended to include other indicators of employee well-being, such as job satisfaction, when assessing employees' attitudes towards the observed phenomena.
- It is also recommended that the survey sample should be expanded, and comparisons based on demographic characteristics should be included in the analysis.

**On the basis of the analysis of the scientific literature and the empirical results obtained in the dissertation, the following recommendations are made to practitioners:**

Taking into account the topic of the dissertation and the specifics of the empirical research, the recommendations are addressed to HRM practitioners, department and organizational managers, who seek to improve their knowledge of innovative HRM practices and their impact on employee well-being, work engagement and organizational commitment.

*Firstly*, it is recommended to foster indicators in all three areas: employee well-being, work engagement and organizational commitment, as the results of the study have shown that these areas have a strong correlation and mutual impact. This means that, for example, in order to improve the indicators on work engagement, the indicators on employee well-being and organizational commitment should also be kept in mind, and similarly with the indicators on work well-being and organizational commitment.

*Secondly*, the results of the study showed that an important aspect of the impact of IHRM on the outcomes is the dimension of “employee relations” and “compensation”, which means that it is recommended to continuously review the compensatory strategies and to try to adapt them to the needs of individual employees. The importance of communication and the microclimate of the organization should also be kept in mind, as employees will perform better when the workplace is fun and safe.

*Thirdly*, the results of the study underline the importance of the employee well-being dimension, and it is recommended to develop this dimension by adapting to the individual needs of employees, finding effective compromises between the organization’s and the employees’ needs and goals. **The results of the study suggest that it will not be easy to achieve the desired levels of organizational commitment and engagement without investing in employee well-being.**

## TRUMPA INFORMACIJ APIE DISERTANTĘ

2012 m. Oksana Pavlova baigė socialinių mokslų studijų krypties kultūrinės veiklos vadybos studijų programą Vilniaus Kolegijoje su specializacija – teatrinės veiklos vadyba, jai suteiktas vadybos ir verslo administravimo profesinio bakalauro laipsnis. Nuo 2015 iki 2016 m. studijavo Vilniaus Universiteto Kauno humanitariniame fakultete pagal 60 kreditų papildomų studijų programą „Vadyba ir verslo administravimas“, įvykdžiusi visus reikalavimus ir išlaikiusi egzaminą įstojo į magistro studijas.

Vilniaus Universitete, Kauno fakultete 2018 metais yra įgijusi Verslo administravimo Magistro laipsnį ir nuo 2018 m. yra vadybos krypties doktorantė.

Doktorantūros studijų metu ėjo jaunesniosios asistentės pareigas, dėstė Globalaus strateginio valdymo bei Etikos ir socialinės organizacijų atsakomybės dalykus. Taip pat aktyviai dalyvavo projektuose, dirbo akademinės konsultantės bei mokymų lektorės projektinėse pareigose, nuo 2024 m. priklauso jaunųjų mokslininkų grupei.

Publikavo straipsnius žmogiškųjų išteklių valdymo temomis moksliniuose bei mokslo populiarinimo leidiniuose, dalyvavo konferencijose pristatant tarpinius disertacijos tyrimo rezultatus.

## PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

### **Straipsniai recenzuojamuose ir tęstiniuose periodiniuose mokslo leidiniuose:**

1. Pavlova, Oksana. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University Open Series*, 2, 55–61. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>
2. Pavlova, Oksana. (2020). Organizacinės kultūros sąajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 88, 105–119. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
3. Pavlova, Oksana. (2022). Dialectical view on HPWS and its outcomes. *International Journal of Knowledge and Learning*, 11, 117–123. <https://doi.org/10.53615/2232-5697>
4. Pavlova, Oksana. (2022). The impact of innovative human resources management practices on employee behavior. *Vilnius University Open Series*, 57–63. <https://doi.org/10.15388/ISC.2022.8>

UŽRAŠAMS

UŽRAŠAMS

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla  
Saulėtekio al. 9, III rūmai, LT-10222 Vilnius  
El. p. [info@leidykla.vu.lt](mailto:info@leidykla.vu.lt), [www.leidykla.vu.lt](http://www.leidykla.vu.lt)  
[bookshop.vu.lt](http://bookshop.vu.lt), [journals.vu.lt](http://journals.vu.lt)  
Tiražas 12 egz.