



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų  
kartų darbuotojų inovatyvią elgseną**

Magistro baigiamasis projektas

---

**Urtė Ciganė**

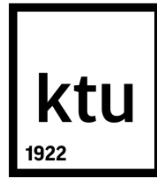
Projekto autorė

**doc. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų  
kartų darbuotojų inovatyvią elgseną**

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

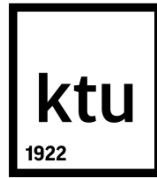
**Urtė Ciganė** (parašas)  
Projekto autorė (data)

**doc. Živilė Stankevičiūtė** (parašas)  
Vadovė (data)

**prof. Rimgailė Vaitkienė** (parašas)  
Recenzentė (data)

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Urtė Ciganė

## **Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Urtės Ciganės, baigiamasis projektas tema „Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Ciganė, Urtė. Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: inovatyvi darbuotojų elgsena, darbo ištekliai, darbo reikalavimai, kartos.

Kaunas, 2020. 79 p.

### Santrauka

Šiuolaikinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje siekiant konkurencinio pranašumo didelio susidomėjimo sulaukia darbuotojų inovatyvi elgsena. Svarbu yra ne tik inovatyvi elgsena, bet ir ją lemiantys veiksniai, todėl tampa reikalinga analizuoti darbo reikalavimus bei išteklius, kurie turi poveikį šiai elgsenai. Nepaisant to, kad inovatyvi darbuotojų elgsena ir darbo reikalavimai bei ištekliai tampa vis aktualesni greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje, iki šiol stinga tyrimų apie šių fenomenų sąsajas. Taip pat stinga empirinių tyrimų, sutelktų į skirtingų kartų darbuotojus, todėl šio darbo metu siekiama išsiaiškinti, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną priklausomai nuo kartos.

**Darbo objektas.** Darbo reikalavimai ir ištekliai formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

**Darbo tikslas:** atskleisti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

**Pagrindiniai projekto rezultatai:** išanalizavus inovatyvios darbuotojų elgsenos sampratą ir jos dedamąsias, vienas naujausių siūlymų yra inovatyvią elgseną traktuoti kaip šešių dedamųjų fenomeną, kuris apima: idėjų generavimą, paiešką, dalijimąsi (komunikavimą), įgyvendinimo pradžios veiklą, kitų įtraukimą į idėjų įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimą. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą, identifikuoti penki darbo ištekliai (vadovų parama, bendradarbių parama, darbo pozicijos aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės), kurie turi teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai ir keturi darbo reikalavimai (emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, virškrūvis, vaidmenų konfliktai), turintys neigiamą įtaką šiai elgsenai. Empirinio tyrimo metu palyginus elgsenos dedamąsias, pastebėta, kad būdingiausia respondentams yra idėjų paieškos dedamoji. Atlikus inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimą tarp kartų gauta, kad ši elgsena būdingesnė X kartos darbuotojams lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojais. Apdirbamosios gamybos sektoriaus darbuotojų inovatyvią elgseną labiausiai skatina dalyvavimas sprendimų priėmimo, vadovų ir bendradarbių parama, o neigiamai veikia patiriamas darbe emocinis krūvis. Analizuojant darbo reikalavimus ir išteklius pagal kartas, identifikuota, kad emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, vaidmenų konfliktai, vadovų parama, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės neturi reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartų darbuotojų, tačiau nustatyta, kad virškrūvių darbe labiau patiria X kartos darbuotojai. Nepaisant to, kad X kartos darbuotojai daugiau patiria virškrūvio, tačiau sulaukia ir daugiau bendradarbių paramos bei jiems jų darbo pozicija yra aiškesnė lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos atstovais.

Ciganė, Urtė. Role of Job Demands and Resources in Developing the Innovative Behaviour of Employees of Different Generations. Master's Final Degree Project / Assoc. Prof., Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: innovative work behaviour, job resources, job demands, generations.

Kaunas, 2020. 79.

### Summary

In today's knowledge – driven economy, innovative work behaviour is attracting interest in achieving a competitive advantage for the organization. Not only innovative behaviour is important, but also the factors that determine it. Therefore, it becomes necessary to analyze job demands and resources that have an impact on this behaviour. Despite the fact that innovative work behaviour, job demands and resources are becoming increasingly relevant in a rapidly changing business environment, research on the interrelationships between these phenomena is still lacking. There is also a lack of empirical research focused on different generations of employees. So, the aim of this work is to find out what job demands, resources encourage and has a negative effect on innovative behaviour depending on the generation.

**The object of the study:** job demands and resources encourage and has a negative effect on innovative work behaviour of different generations of employees.

**The purpose of the study:** is to reveal the role of work demands and resources that encourage and has a negative effect on innovative work behaviour of different generations of employees.

**The results of the study:** after analyzing the concept of innovative work behaviour and its components, one of the latest proposals is to treat innovative behavior as a six – component phenomenon, which includes: idea generation, idea search, idea communication, implementation starting activities, involving others and overcoming obstacles. After analyzing scientific literature, it can be told that five work resources (managerial support, co –worker support, job clarity, participation in decision – making, career opportunities) have a positive impact on innovative work behavior and four job demands (emotional workload, work – life conflict, overload, role conflicts) have negatively affect on this behavior. When the empirical study was carried out, it also revealed that the most characteristic of the respondents is the component „idea search“. The evaluation of innovative work behaviour between generations showed that this behaviour is more typical for the Generation X compared to the Generation Y. In manufacturing sector, innovative behaviour is mainly encouraged by participation in decision – making, supervisor and co – workers support, but innovative behavior is negatively affected by the emotional workload. Analyzing job demands and resources by generations, it was found that emotional workload, work – life conflict, role conflicts, managerial support, participation in decision – making, and career opportunities did not differ significantly between X and Y generations. However, Generation X was found to be more affected by overload. Despite the fact that Generation X is more overload, it receives more support from co – workers and their job position is clearer to them compared to Generation Y.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Sąvokų žodynas.....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną problemos analizė.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Teoriniai darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną sprendimai.....</b>	<b>22</b>
2.1 Inovatyvios darbuotojų elgsenos samprata ir dedamosios .....	22
2.2 Darbo reikalavimų ir išteklių apibūdinimas .....	27
2.2.1 Emocinis krūvis.....	30
2.2.2 Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas .....	30
2.2.3 Virškrūvis .....	31
2.2.4 Vaidmenų konfliktai.....	32
2.2.5 Vadovų parama.....	32
2.2.6 Bendradarbių parama .....	33
2.2.7 Darbo pozicijos aiškumas.....	34
2.2.8 Dalyvavimas sprendimų priėmime.....	35
2.2.9 Karjeros galimybės.....	36
2.3 Darbuotojų kartos ir jų specifiškumas .....	37
2.4 Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną teorinis modelis .....	43
<b>3. Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo metodologija .....</b>	<b>44</b>
3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai .....	44
3.2 Tyrimo instrumento struktūra.....	44
3.3 Tyrimo imtis ir eiga .....	44
3.4 Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas .....	45
3.5 Tyrimo etika .....	46
<b>4. Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>48</b>
4.1 Respondentų demografinės charakteristikos .....	48
4.2 Inovatyvios darbuotojų elgsenos raiška.....	51
4.3 Darbo reikalavimų ir išteklių raiška .....	54
4.4 Inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų bei išteklių vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas .....	61
4.5 Darbo reikalavimų ir išteklių formuojančių skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną koreliacinė analizė .....	63
4.6 Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	65
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>71</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>80</b>

1	priedas. Darbo našumas Europos valstybėse .....	80
2	priedas. Gyventojų užimtumas .....	81
3	priedas. Anketos teiginių operacionalizacija .....	82
4	priedas. Validumo parametrai .....	85
5	priedas. Kintamųjų histogramos .....	89
6	priedas. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	91
7	priedas. Darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	92
8	priedas. Darbo išteklių vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	93
9	priedas. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais	94
10	priedas. Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais .....	95
11	priedas. X kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais .	96

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos samprata .....	22
2 lentelė. Darbo reikalavimai ir ištekliai .....	28
3 lentelė. Darbo reikalavimų apibrėžimai.....	28
4 lentelė. Darbo išteklių apibrėžimai.....	29
5 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metų laikotarpius .....	37
6 lentelė. Kartų ypatumai (pagal Dries ir kt., 2008; Grow, Yang, 2018; Kirchmayer, Fratričová, 2018a; Kirchmayer, Fratričová, 2018b; Reeves, Oh, 2007; Tolbize, 2008).....	39
7 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimo duomenys .....	45
8 lentelė. Patikimumo analizės statistikos rezultatai .....	46
9 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal lytį, kartą, išsilavinimą ir gyvenamąją padėtį .....	48
10 lentelė. Respondentų nuomonės apie inovatyvią elgseną procentinis pasiskirstymas (%) .....	51
11 lentelė. Skaitinės inovatyvios darbuotojų elgsenos charakteristikos.....	53
12 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų vertinimas pagal kartas.....	53
13 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal kartas .....	54
14 lentelė. Respondentų nuomonės apie patiriamą emocinį krūvį darbe procentinis pasiskirstymas (%) .....	55
15 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą procentinis pasiskirstymas (%).....	55
16 lentelė. Respondentų nuomonės apie patiriamą virškrūvį darbe procentinis pasiskirstymas (%)	56
17 lentelė. Respondentų nuomonės apie vaidmenų konfliktą darbe procentinis pasiskirstymas (%)	56
18 lentelė. Respondentų nuomonės apie bendradarbių paramą procentinis pasiskirstymas (%) .....	57
19 lentelė. Respondentų nuomonės apie vadovų paramą procentinis pasiskirstymas (%).....	57
20 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo pozicijos aiškumą procentinis pasiskirstymas (%) .	58
21 lentelė. Respondentų nuomonės apie dalyvavimą priimant sprendimus procentinis pasiskirstymas (%).....	58
22 lentelė. Respondentų nuomonės apie karjeros galimybes organizacijoje procentinis pasiskirstymas (%).....	59
23 lentelė. Skaitinės duomenų charakteristikos.....	60
24 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas pagal kartas .....	60
25 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų, išteklių sąsajos.....	64
26 lentelė. Darbo našumas pagal BVP tenkantį vienam darbuotojui (The World Bank, 2019a) ....	80
27 lentelė. Klausimyno apie darbuotojų inovatyvią elgseną struktūra.....	82
28 lentelė. Klausimyno apie darbo reikalavimus struktūra .....	83
29 lentelė. Klausimyno apie darbo išteklius struktūra.....	84
30 lentelė. Rodiklių paaiškinimas.....	85
31 lentelė. Konstrukto „Emocinis krūvis“ validumo parametrai.....	85
32 lentelė. Konstrukto „Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas“ validumo parametrai .....	85
33 lentelė. Konstrukto „Virškrūvis“ validumo parametrai .....	86
34 lentelė. Konstrukto „Vaidmenų konfliktai“ validumo parametrai.....	86
35 lentelė. Konstrukto „Bendradarbių parama“ validumo parametrai .....	86
36 lentelė. Konstrukto „Vadovų parama“ validumo parametrai .....	87
37 lentelė. Konstrukto „Darbo pozicijos aiškumas“ validumo parametrai .....	87
38 lentelė. Konstrukto „Dalyvavimas sprendimų priėmime“ validumo parametrai .....	87



39 lentelė. Konstrukto „Karjeros galimybės“ validumo parametrai.....	87
40 lentelė. Konstrukto „Inovatyvi darbuotojų elgsena“ validumo parametrai .....	88
41 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	91
42 lentelė. Darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	92
43 lentelė. Darbo išteklių vertinimas pagal demografines charakteristikas .....	93
44 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais.	94
45 lentelė. Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais .....	95
46 lentelė. X kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais ...	96

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios, remiantis skirtingais autoriais: a) Dorenbosch, Engen ir Verhagen (2005); b) Janssen (2000); c) Jong, Hartog (2008); d) Lukes, Stephan (2017)..	24
2 pav. Galimybės, skatinančios naujų idėjų atsiradimą.....	25
3 pav. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios.....	26
4 pav. Skirtingų kartų darbuotojų amžius 2020 metais .....	38
5 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną teorinis modelis .....	43
6 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, kurioje dirba.....	49
7 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal vadovaujamas pareigas (Atsakymas į klausimą „Ar užimate vadovaujamas pareigas?“) .....	49
8 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal grupę, kuriai priklauso .....	50
9 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį, kuriai priskiriama organizacija.....	50
10 pav. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vidurkio vertinimas dedamųjų lygmenyje .....	53
11 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių konstruktyvūs vidurkiai.....	59
12 pav. Darbo našumas Europos valstybėse (OECD, 2018) .....	80
13 pav. Gyventojų užimtumas 15 – 24 metų amžiaus grupėje (The World Bank, 2019b) .....	81
14 pav. Gyventojų užimtumas nuo 15 metų amžiaus (The World Bank, 2019b).....	81

## Sąvokų žodynas

**Bendradarbių parama** – darbuotojo priklausymo komandai jausmas ir galimybė pasikliauti bendradarbiais, jų teikiama pagalba (Marton, 2007);

**Kūdikių bumo karta** – tai karta, kuriai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1946 iki 1964 metų (Dries, Pepermans ir Kerpel, 2008);

**Dalyvavimas sprendimų priėmime** – dalyvavimas komandiniuose sprendimuose, kai komanda skatina visus savo narius dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir suteikti galimybę dalyviams laisvai išsakyti savo mintis diskusijoje (Chatchawan, Trichandhara ir Rinthaisong, 2017);

**Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas** – konflikto forma, kai darbuotojo vaidmuo prieštarauja ir (arba) apsunkina jo dalyvavimą asmeninio gyvenimo veiklose (Gadeyne, Verbruggen, Delanoëje ir Cooman, 2018);

**Darbo ištekliai** – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą ir tobulėjimą (Brown, Kraimer ir Bratton, 2020);

**Darbo pozicijos aiškumas** – asmens padėtis, kai darbuotojas jaučia aiškias gaires dėl numatomo vaidmens ir elgesio susijusio su jo darbu; darbo pozicijos aiškumas reiškia, kad darbuotojas supranta savo atsakomybę, vaidmenį ir užduotis tiek komandoje, tiek visoje organizacijoje, taip pat žino ir supranta, ko vadovas tikisi iš jo (Vullingshs, Hoogh, Hartog ir Boon, 2018);

**Darbo reikalavimai** – darbo aspektai, kuriems atlikti reikia didelių darbuotojų pastangų (fizinių, pažintinių ir (ar) emocinių), kurias iššaukia darbo veikla ir organizacija (Brown ir kt., 2020);

**Emocinis krūvis** – asmens sąmoningumas ar asmeninės disfunkcijos jausmas, atsirandantis dėl suvokiamų sąlygų ar įvykių darbo aplinkoje. Darbuotojas dažniausiai emocinį krūvį patiria tada, kai darbo reikalavimai viršija jo galimybes, išteklius ar poreikius (Bani – Melhem, Zeffane ir Albaity, 2018);

**Inovatyvi darbuotojų elgsena** – darbuotojo elgesys, nukreiptas į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar technologijų inicijavimą ir įgyvendinimą darbuotojo, grupės ar organizacijos lygmenyje (Jong, 2007);

**Y / Tūkstantmečio karta** – tai karta, kuriai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1981 iki 2001 metų (Dries ir kt., 2008);

**Karjeros galimybės** – subjektyvus darbuotojo suvokimas apie organizacinę paramą jų karjeros plėtrai ir tai, koku mastu jie gali naudotis šiomis karjeros plėtros galimybėmis (Guan, Zhou, Ye, Jiang ir Zhou, 2015);

**Vadovų parama** – darbuotojo pasitikėjimo vadovais jausmas, kai darbuotojas tiki, kad jis yra svarbus savo vadovui, nes vadovas rūpinasi juo ir vertina jo indėlį (McNamara, Pitt – Catsouphe, 2016);

**Vaidmenų konfliktai** – konflikto forma, kai darbuotojo reikalavimai, susiję su vienu darbu, yra nesuderinami. Kitaip tariant, vaidmenų konfliktas parodo nesuderinamumą tarp darbuotojų lūkesčių ir vaidmenų reikalavimų (Kapucu, Akar, 2018);

**Virškrūvis** – ilgos, varginančios darbo valandos, spaudimas dirbti viršvalandžius, mažesnės atostogos ar pertraukos, nepagrįstas darbo krūvis ir neįtikėtini lūkesčiai to, ką galima pasiekti per tam tikrą ribotą laiką ir turint ribotus išteklius (Altaf, Awan, 2011);

**X karta** – tai karta, kuriai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1965 iki 1980 metų (Dries ir kt., 2008);

**Z / Interneto karta** – tai karta, kuriai priskiriami visi darbuotojai gimę 2002 metais ir vėliau (Dries ir kt., 2008).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Žiniomis grįstoje ekonomikoje kiekvienos verslo organizacijos prioritetu tampa inovatyvūs darbuotojai, gebantys kurti naujas idėjas, iniciatyvas, taip suteikiant organizacijoms konkurencinį pranašumą sudėtingame ir greitai kintančiame verslo sektoriuje (Park, Song, Yoon ir Kim, 2013). Daugelis mokslininkų (Gogoleva, Balabanova ir Efendiev, 2016; Jong, Hartog, 2008; Kheng, Mahmood, 2013; Lukes, Stephan, 2017; Madrid, Patterson, Birdi, Leiva ir Kausel, 2013; Messmann, Mulder, 2012; Ramamoorthy, Flood, Slattery ir Sardessai, 2005) tyrinėja inovatyvią darbuotojų elgseną ir apibendrinus jų nuomones, galima teigti, kad inovatyvi darbuotojų elgsena suprantama kaip darbuotojo elgsenys, orientuotas į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar technologijų inicijavimą ir įgyvendinimą. Pabrėžiama tai, kad inovatyvi darbuotojų elgsena teikia abipusę naudą – tiek organizacijai, tiek individualiai kiekvienam darbuotojui (Janssen, 2000). Asmenys, kurie kuria, įgalina, plėtoja, koreguoja idėjas, yra pagrindiniai sėkmę lemiantys veiksniai dinamiškoje aplinkoje (Van de Ven, 1986). Tačiau daugelis nūdienos organizacijų vis dar nesuvokia inovatyvios darbuotojų elgsenos fenomeno svarbos, kuriant pridėtinę vertę, siekiant užtikrinti konkurencingumą bei formuojant misiją, viziją, vertybes, strategijas, kas savo ruožtu lemia organizacijos veiklos sėkmę.

Žmogus didžiąją dalį gyvenimo praleidžia darbe, todėl darbas yra vieta, kurioje išryškėja kartų skirtumai, nes kelios kartos nuolatos bendrauja, sprendžia įvairias su darbu susijusias problemas ir ieško kiek galima vieningesnio sprendimo. Vadovai dažnai susiduria su skirtingoms kartoms būdingais bruožais ir turi ne tik pripažinti šiuos kartų skirtumus, bet ir žinoti, kaip elgtis su tam tikro amžiaus darbuotojais (Cucina, Byle, Martin, Peyton ir Gast, 2018). Kiekvienai kartai būdingi saviti bruožai, susiję su požiūriu į darbą, vadovybę, skirtingais karjeros lūkesčiais, grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą gavimu, todėl, anot Yigit ir Aksay'aus (2015), karta, kuriai priklauso darbuotojas, daro įtaką jo inovatyviai elgsenai.

Mokslininkai nagrinėja įvairius veiksnius, lemiančius inovatyvią darbuotojų elgseną. Prieto ir Perez – Santana mini (2014) veiklos rezultatų vertinimo, darbo paskirstymo, atlyginimo, įvairaus pobūdžio mokymų įtaką inovatyviai elgsenai, Ramamoorthy's ir kt. (2005) tyrinėja teisingumo, darbo autonomiškumo daromą įtaką elgsenai, o Madrid'as ir kt. (2013) įvardija darbuotojų nuotaikos, darbo patirties įtaką inovatyviai elgsenai. Be išvardintų veiksnių, mokslinėje literatūroje taip pat nagrinėjami ir darbo reikalavimai bei ištekliai, formuojantys skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną (Bakker, Demerouti, 2017; Braine, Roodt, 2011; Brown ir kt., 2020; Schaufeli, 2017; Veldhoven, 2014). Darbo ištekliai suprantami kaip fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, turintys potencialą sumažinti darbuotojų fiziologines bei psichologines pastangas atliekant darbą bei skatinti darbuotojų asmeninį augimą ir tobulėjimą. Tuo tarpu darbo reikalavimai apibūdinami kaip fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, susiję su nuolatinėmis darbuotojų fizinėmis ir (ar) psichologinėmis pastangomis atliekant darbą (Brown ir kt., 2020; Demerouti, Nachreiner, 2001).

Visgi, mokslinėje literatūroje neskiriamas pakankamas dėmesys darbo reikalavimų ir išteklių vaidmeniui formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną (Montani, Odoardi ir Battistelli, 2014). Taip pat stinga empirinių tyrimų, fokusuojant dėmesį į skirtingų demografinių charakteristikų darbuotojus (Spiegelaere, Gyes ir Hootegeem, 2012). Siekiant tai spręsti, tikslinga empiriniais tyrimais išsiaiškinti, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną priklausomai nuo kartos. Kaip atvejais, tyrimui pasirenkamas apdirbamosios gamybos sektorius, nes šiame

sektoriuje daugėja socialinių iššūkių Ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekste. Tyrimo metu gautos žinios prisidės prie žinių apie inovatyvią darbuotojų elgseną Lietuvos organizacijose ir gali būti naudojamos kaip gairės, padedančios formuojant skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų inovatyvią elgseną, siekiant gerinti organizacijų efektyvumą.

**Darbo problema.** Kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną?

**Darbo objektas.** Darbo reikalavimai ir ištekliai formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

**Darbo tikslas:** atskleisti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti inovatyvią darbuotojų elgseną pateikiant sampratą bei jos dedamąsias;
2. Apibrėžti darbo reikalavimus ir išteklius formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną, sudarant teorinį modelį;
3. Pagrįsti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo metodologijų prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
4. Empiriškai įvertinti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną ir pateikti rekomendacijas.

#### **Tyrimo metodai:**

- Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros, Europos Sąjungos dokumentų bei statistinių duomenų rinkimas ir analizė (sisteminė ir lyginamoji analizė).
- Kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa).
- Statistiniai tyrimo metodai (duomenų apdorojimas su Excel ir SPSS programomis).

**Darbą sudaro keturios dalys:** darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną problemos analizė; darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną teoriniai sprendimai; empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo metodologija; empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatai ir diskusija. Pirmoje dalyje, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktais tyrimais bei statistiniais duomenimis pateikiama išsami problemos analizė apie inovatyvią darbuotojų elgseną ir ją lemiančius veiksnius. Antroje dalyje pristatoma Lietuvos ir užsienio mokslininkų išanalizuota ir apibendrinta teorija apie inovatyvią elgseną bei darbo reikalavimus ir išteklius, kurie formuoja skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną. Trečioje dalyje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, instrumento struktūra, tyrimo imtis bei eiga ir matavimo skalių patikimumo, validumo vertinimai, taip pat tyrimo etika. Ketvirtoje dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai (respondentų demografinės charakteristikos, inovatyvios darbuotojų elgsenos raiška, darbo reikalavimų ir išteklių raiška; inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų bei išteklių vertinimų palyginimas pagal demografinės charakteristikas; darbo reikalavimų ir išteklių formuojančių skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną koreliacinė analizė) ir diskusija.

Darbe pateiktos 46 lentelės ir 14 paveikslų. Naudoti 137 literatūros šaltiniai.

## 1. Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną problemos analizė

Kovojant su XXI amžiaus iššūkiais ir siekiant užtikrinti ilgalaikį bei sėkmingą organizacijų veikimą, būtina kalbėti apie inovatyvią darbuotojų elgseną (Duradoni, Fabio, 2019). Būtent darbuotojų inovatyvi elgsena pastaruoju metu yra laikoma vienu svarbiausiu organizacijos sėkmę lemiančiu veiksniu (Nehles, Bondarouk ir Nijenhuis, 2016). Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktais tyrimais bei statistiniais duomenimis, atliekama išsami problemos analizė apie inovatyvią darbuotojų elgseną ir ją lemiančius veiksnius.

Neabejotina, kad inovacijų reikšmė siekiant organizacijos sėkmės yra plačiai pripažinta (Shanker, Bhanugopan, Heijden ir Farrell, 2017). Inovacijos suteikia galimybę efektyviau teikti paslaugas, išplėsti prekių, paslaugų spektrą, prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, sukeliančios krizes ar organizacinius nuosmukius (Wynen, Boon, Kleizen ir Verhoest, 2019). Inovatyvi darbuotojų elgsena paprastai apibūdinama kaip naujų idėjų, produktų, procesų ar technologijų įvedimas ir pritaikymas darbuotojo, grupės ar organizacijos lygmenyje (Jong, 2007). Inovatyvi elgsena yra platesnė sąvoka nei kūrybiškumas ir apima įvairius poelgius, susijusius su naujų idėjų generavimu, dalijimusi ir įgyvendinimu. Tyrimai, susiję su inovatyvia elgsena, sutelkia dėmesį į žmogiškąjį, o ne į techninį inovacijų aspektą (Yuan, Marquardt, 2015).

Visų pirma, nepaisant to, kad inovatyvi darbuotojų elgsena tampa vis aktualesnė greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje, iki šiol stinga tyrimų apie šią darbuotojų elgseną (Wynen ir kt., 2019), nes inovatyvios elgsenos studijos yra dar labai ankstyvoje stadijoje (Agarwal, Datta, Blake – Beard ir Bhargava, 2012). Taip pat iki šiol nėra sutariama, koku skaičiumi dedamųjų ši elgsena gali būti apibrėžiama, nes skirtingi autoriai pateikia skirtingas nuomones (Dorenbosch, Engen ir Verhagen, 2005; Janssen, 2000; Jong, Hartog, 2008; Lukes, Stephan, 2017). Didžioji dalis atliktų tyrimų sutelkti tik į pirmąją darbuotojų inovatyvios elgsenos dedamąją, kurios metu yra generuojamos idėjos (ankstyvieji inovacinių procesų etapai) (Wynen ir kt., 2019).

Dvidešimt pirmame amžiuje tobulėjant technologijoms visame pasaulyje, kiekvienos įmonės, tame tarpe ir užsiimančios gamyba, prioritetas yra didinti darbo našumą, siekti mažinti darbuotojų kaitą bei didinti darbuotojų užimtumą įtraukiant juos į prasidėjusios Ketvirtosios pramonės revoliucijos pokyčius. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog minėtus prioritetus pasiekti galima turint inovatyvius darbuotojus (Hanif, Khan, 2016; Preenen, Vergeer, Kraan ir Dhondt, 2017). Tokiu būdu, darbuotojų inovatyvi elgsena gali būti darbo našumo, darbuotojų kaitos ir t.t. antecedentu. Atsižvelgiant į tai ir pagrindžiant magistro baigiamajame projekte nagrinėjamą problemą, toliau pateikiamas detalus pagrindimas, kokios yra inovatyvios darbuotojų elgsenos sąsajos su darbo našumu, darbuotojų kaita, užimtumu ir Ketvirtąją pramonės revoliucija.

*Sąsaja tarp inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo našumo.* Anot Alberto Banduros egzistuoja abipusis nenutrūkstamas ryšys tarp individo elgsenos ir darbo našumo (Bartkienė, 2014). Analizuojant tarpusavio ryšį tarp individo elgsenos ir darbo našumo pažymėtina tai, kad daugelis verslo organizacijų Lietuvoje skundžiasi darbuotojų pasyvumu, iniciatyvos nerodymu, idėjų negeneravimu, jų neįgyvendinimu ir tai patvirtina naujausias Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) atliktas tyrimas, kuris parodo, kad Lietuvoje darbo našumas yra ištisai žemas lyginant su kitomis Europos valstybėmis (OECD, 2018). Darbo našumas žemesnis tik Estijoje, Vengrijoje ir Latvijoje. Vertinant darbo našumą pagal bendrojo vidaus produkto (BVP) tenkančio

vienam darbuotojui, procentinį prieaugį, pastebėta, kad Lietuvoje 2000–2002 metų laikotarpyje prieaugis buvo 6,4 %, kai tuo tarpu 2013 – 2016 metų laikotarpyje prieaugis tesiekė 0,9 % (The World Bank, 2019a). Prieaugio sumažėjimas šiuo laikotarpiu taip pat stebimas Lietuvos kaimyninėse valstybėse – Latvijoje ir Estijoje. Nors Europos ir Centrinės Azijos darbo našumo prieaugis neženkiai mažėjo minėtuju laikotarpiu, Pasaulyje bendras darbo našumas didėjo nuo 0,9 iki 2,1 %. Detalūs duomenys pateikti 1 priede. Tokia statistika atskleidžia, kad darbuotojų inovatyvi elgsena tiesiogiai daro įtaką pasaulyje didėjančiam darbo našumo procentiniam kiekiui, kai tuo tarpu Lietuvoje šis pokytis yra ženkliai mažesnis.

*Sąsaja tarp inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbuotojų kaitos.* Lietuvos darbo biržos išleistame „Lietuvos užimtumo 2017 m. tendencijos ir ateities prognozės“ leidinyje rašoma apie 2016 metais EBPO atliktą tyrimą, kurio metu buvo atskleista, jog Lietuvoje dirbantieji dažnai keičia darbą, lyginant su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis. Tyrimas atskleidė, kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo didesnė tikimybė, kad jis dirbs ilgiau tame pačiame darbe. Tai paaiškinama tuo, jog turintys aukštąjį išsilavinimą dažnu atveju yra labiau vertinami darbdavių ir patys jaučiasi stabiliau darbovietėje (Lietuvos darbo birža, 2017). Kai darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti dėl darbo sąlygų, kolegų požiūrio į juos, tuo labiau nori likti dirbti toje pačioje darbovietėje, kas gali turėti įtakos ir jų inovatyvumui, norui prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo, naujų idėjų formavimo, geresnių rezultatų siekimo. Būtent dėl to reikia kalbėti apie darbo išteklius, kurie skatintų darbuotojų inovatyvią elgseną ir taip pat siekti kurti palankias darbo sąlygas, kad darbuotojai, nepaisant išsilavinimo, būtų patenkinti savo darbu, nenorėtų jo keisti.

*Sąsaja tarp inovatyvios darbuotojų elgsenos ir užimtumo.* Remiantis Oficialios statistikos portalo (2018) teikiama informacija, gyventojų užimtumo lygis – tai „rodiklis, išreiškiamas pasirinktos amžiaus grupės užimtų gyventojų ir to paties amžiaus visų gyventojų santykiu“. Tiek Lietuvoje, tiek centrinėje Europoje ir kitose Baltijos šalyse gyventojų užimtumas tendencingai didėjo nuo 2010 iki 2017 metų (The World Bank, 2019b). Gyventojų užimtumas 15 – 24 metų amžiaus grupėje didėjo sparčiau, lyginant su visų gyventojų užimtumu nuo 15 metų. Duomenys pateikti 2 priede. Didėjantis užimtumas atskleidžia darbuotojų potencialą aktyvesnėms veikloms, darbams. Tai lemia didesnę konkurenciją darbo rinkoje. Didesnė konkurencija gali lemti inovatyvią darbuotojų elgseną, nes norėdamas pasiekti aukštesnių rezultatų, darbuotojas turi imtis idėjų generavimo, įgyvendinimo ir kitų novatoriškų sprendimų kuriant organizacijai pridėtinę vertę. Nors Lietuvoje gyventojų užimtumas tendencingai didėja, būtina ir toliau kalbėti apie būdus jam didinti, remtis geraisiais kitų valstybių pavyzdžiais, nes kol kas net kaimyninėse Lietuvos valstybėse gyventojų užimtumas yra didesnis.

*Sąsaja tarp inovatyvios darbuotojų elgsenos ir Ketvirtosios pramonės revoliucijos.* Inovacijų amžiaus ir verslo kontekste vis dažniau kalbama apie Ketvirtąją pramonės revoliuciją, kitaip dar vadinamą Pramone 4.0, kuri daugeliui asocijuojasi su 3D spausdinimu, robotais, daiktų internetu, dirbtiniu intelektu, papildoma realybe ir pan. Pramonė 4.0 suteiks ne tik didžiulę naudą pramonės organizacijoms, bet kels ir daugybę iššūkių. Pramonė 4.0 organizacijose gali sukelti socialinių iššūkių antplūdį, dėl kurio vis labiau kyla abejonų. Svarstoma, ar asmenys sugebės prisitaikyti prie pokyčių, nes Ketvirtoji pramonės revoliucija gali sutrikdyti kiekvieną gamybos įmonę – pakeisti darbo pobūdį, bendravimą, mokymąsi ir pan. (Morrar, Arman ir Mousa, 2017). Taigi, vienas svarbiausių uždavinių, kuris tenka organizacijų vadybai – kaip tinkamai suvaldyti pramonę ir darbuotojus, kaip užtikrinti tinkamą kultūrą organizacijoje, kad būtų galima išspręsti su Ketvirtąją pramonės revoliucija atsirandančius ir susijusius tiek technologinius, tiek socialinius iššūkius. Socialinė perspektyva



atskleidžia, kad technologinės naujovės gali daryti teigiamą įtaką socialinių inovacijų sklaidai, ir atvirkščiai, socialinės naujovės gali daryti teigiamą poveikį organizacijų technologinėms naujovėms (Morrar ir kt., 2017). Manoma, kad Pramonę 4.0 lydinti technologinė revoliucija pasiekia tikrąjį potencialą tik kartu su socialinėmis inovacijomis, todėl siekiant konkurencinio pranašumo ir aukštų veiklos rezultatų nuolat besikeičiančiame verslo pasaulyje, svarbu kalbėti ir atlikti tyrimus, kurie sutelkti ne tik į techninį inovacijų aspektą, bet ir į žmogiškąjį inovacijų aspektą (Yuan, Marquardt, 2015).

Anot Morrar'o ir kt. (2017), vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriuo organizacijos jau susiduria ir susidurs ateityje, yra socialinis iššūkis – darbuotojų darbo vietų praradimas. Dėl daugelyje pramonės sričių automatizuojamų segmentų, nemažai darbuotojų susidurs su problema – savo darbo vietos praradimu. Anot Özüdoğru, Ergün, Ammari ir Görener'o (2018), pramonės sektoriuje dabartinių darbo vietų gali sumažėti, ar net kai kurių darbo vietų gali išvis nelikti, todėl darbuotojai, kurie dirba fiziškai sunkius, pasikartojančius darbus, susidurs su tokių darbo vietų išnykimu. Tačiau didžioji dalis darbo vietų, kuriose vyrauja sunkus fizinis, monotoniškas, pasikartojantis darbas, bus pakeistos arba palaikomos tam tikromis technologijomis (pavyzdžiui, automatizuotos), todėl bus saugesnės ir veiksmingesnės. Tokiose darbo vietose dirbantys darbuotojai norėdami ir toliau dirbti, būti pranašesni ir konkurencingesni darbo rinkoje, turės išmokti dirbti greta robotų, juos valdant, prižiūrint ir tobulinant.

Dar viena problema, kuri išryškėja gamybos sektoriaus ir Ketvirtosios pramonės revoliucijos sandūroje – darbuotojų įgūdžių derinimas. Būtent darbuotojų įgūdžių derinimas tampa reikalingas sėkmingiems darbo rinkos pokyčiams (The World Bank, 2018). Dėl technologinių pokyčių pramonėje, didelis dėmesys ateityje bus skiriamas plataus išsilavinimo darbuotojams (Stankevičius, Paškevičiūtė, 2017). Šie darbuotojai turės gebėti prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų ir būti ne tik kūrybiški, bet ir inovatyvūs.

Šiandienos diskusijose dėl ateities darbo vietų yra sutelkiamas dėmesys į žmogų ir jo vystymąsi. Valstybės, kurios turi daugiau išsilavinusių darbuotojų, turi didesnę galimybę dalyvauti naujojoje Pramonės 4.0 ekonomikoje. Dėl šios priežasties visos investicijos susijusios su žmogaus vystymąsi yra svarbios ir turi didelę reikšmę. Siekiant, kad esami ir būsimi darbuotojai įgytų įgūdžių, kurie reikalingi naujojoje ekonomikoje, tiek valstybių, tiek įvairių organizacijų investicijos į kūrybiškumą, pažangiųjų technologijų pažinimą ir naudojimą turi būti atliekamos nuo ankstyvosios žmogaus vaikystės. Tyrimai rodo, kad kol kas nemažai besivystančių valstybių nepakankamai investuoja į ankstyvuosius vaikystės metus (The World Bank, 2018).

Akivaizdu tai, kad nepakanka technologinių ir verslo skatinamų novatoriškų sprendimų. Inovacijos plačiąja prasme yra pagrindinis sprendimas socialinių naujovių ir iššūkių kontekste (Morrar ir kt., 2017). Taip pat ir mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad norint išlaikyti gebėjimą įsidarbinti ir turėti užimtumą Ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekste ir padėti verslui įveikti Pramonės 4.0 iššūkius, darbuotojai, turi keisti įprastą elgseną į inovatyvią elgseną (Lukes, Stephan, 2017).

Aprašius darbo našumo, darbuotojų kaitos ir užimtumo bei Ketvirtosios pramonės revoliucijos sąsajas su inovatyvia darbuotojų elgsena tampa akivaizdu, kad šios sąsajos yra aktualios ir atskleidžia inovatyvios darbuotojų elgsenos poreikį bei skatina ją analizuoti Lietuvos apdirbamosios gamybos organizacijų kontekste.

Svarbu kalbėti ir analizuoti ne tik inovatyvią darbuotojų elgseną, bet ir ją lemiančius aplinkos veiksnius. Remiantis tuo, kad visų naujovių pagrindas yra geros idėjos, kurios vėliau plėtojamos ir įgyvendinamos, darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį, nes būtent jie yra idėjų sumanytojai ir vykdytojai. Nemažai organizacijų susiduria su greitai vykstančiais procesais, tokiais kaip sparti technologinė pažanga, demografiniai pokyčiai, globalizacija. Dėl šių procesų įmonės turi pasirinkti tinkamus naujus vadybinius sprendimus ir imtis organizacinių pokyčių, siekiant išlikti ne tik konkurencingomis, bet ir inovatyviomis. Paradoksalu, kad nors organizaciniai pokyčiai dažnai suprantami kaip galimybė organizacijoms tapti naujoviškesnėmis, pokyčiai gali būti vertinami kaip grėsmė, sukelianti darbuotojų stresą, netikrumą ir, iš tikrųjų, trukdanti kurti naujoves organizacijose (Wynen ir kt., 2019). Tada iškyla klausimas, kokie veiksniai yra tinkami siekiant skatinti darbuotojų inovatyvią elgseną, ir kurie veiksniai visgi daro neigiamą įtaką šiai elgsenai. Šių veiksnių identifikavimui pasitelkiamas empiriškai patvirtintas darbo reikalavimų ir išteklių modelis (Schaufeli, 2017), kaip vertinimo priemonė, formuojant darbuotojų inovatyvią elgseną. Anot Wang ir kt. (2020) darbo reikalavimai apima fizinius, socialinius ir organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių fizinių ir psichologinių (t. y. pažintinių ir emocinių) darbuotojo pastangų, o darbo ištekliai apima fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius elementus, leidžiančius pasiekti darbo tikslus, sumažinti darbo reikalavimus, sumažinti fizinio ir psichologinio poveikio sąnaudas ir motyvuoti darbuotojus tobulėti. Norint organizacijoms siekti novatoriškų rezultatų būtina įgyti supratimą, kokie darbo ištekliai ir reikalavimai visgi skatina ar neigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną (Nehles, Veenendaal, 2019), todėl toliau pateikiami darbo ištekliai, formuojantys inovatyvią darbuotojų elgseną, ir darbo reikalavimai, turintys neigiamą įtaką šiai elgsenai. Tokie darbo reikalavimai kaip patiriamas darbe emocinis krūvis, virškrūvis, vaidmenų konfliktai bei darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktai neigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną (Abstein, Spieth, 2014; Bani – Melhem ir kt., 2018; Clarke, Higgs, 2019; Knol, Linge, 2008; Kundu, Kumar ir Lata, 2019; Latting ir kt., 2004; Leong, Rasli, 2013). Dėl prastų finansinių rezultatų organizacijos linkusios mažinti išlaidas siekiant subalansuoti savo finansus. Nors išlaidų mažinimas mažinant darbuotojų skaičių organizacijoje gali duoti trumpalaikę finansinę naudą, organizacijos turi vertinti žalingą ilgalaikį poveikį. Mažinant darbuotojų skaičių ir neatlikus būtinų pakeitimų susijusių su organizacijos valdymu, esamus darbuotojus gali užklupti darbo krūvis (virškrūvis), kuris ilgainiui gali sukelti daug neigiamų pasekmių (Leong, Rasli, 2013). Pastaraisiais metais tyrimų, susijusių su darbuotojų virškrūviais, tiriamieji subjektai daugiausiai yra pramonės sektorius ir įvairios jo šakos (Altinay, Dai, Chang, Lee, Zhuang ir Liu, 2019). Taip pat pastebėta, kad kuo toliau, tuo virškrūviai tampa vis didesne šiuolaikinių organizacijų problema (Mariappanadar, Aust, 2017). Vadovavimo ir lyderystės ekspertė, „Alisa Management Laboratory“ įkūrėja Alisa Miniotaitė, teigia, kad įsigalėjęs ilgalaikis darbuotojų nuovargis įmonėje yra vadovo atsakomybė (International Coaching Community, 2018). Lietuvos pramonės profesinių sąjungų federacijos paskelbtame straipsnyje (2018) rašoma, kad darbuotojų emocinis krūvis – išsekimas labiausiai siejasi su pateiktomis pagrindinėmis penkiomis priežastimis: neteisingu elgesiu, nepakeliamu darbo krūviu, neaiškiu vaidmeniu, komunikacijos ir paramos trūkumu bei neracionaliu laiko limitu. Neteisingas elgesys, kai darbuotojai jaučia, kad su jais neteisingai ir nesąžiningai elgiamasi linę 2,3 karto greičiau perdegti, patirti emocinį krūvį (Lietuvos pramonės profesinių sąjungų federacija, 2018). Taip pat įrodyta, kad vaidmenų konfliktai yra susiję su darbuotojų polinkiu palikti organizaciją (Bedeian, Armenakis, 1981). Visuotinai pripažinta, kad daugumoje darbo vietų darbuotojai patiria emocinį krūvį, o tai neigiamai veikia jų darbo rezultatus (Diefendorff, Greguras ir Fleenor, 2016). Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad patiriamas stresas darbe yra antra pagal dažnumą problema susijusi su profesinėmis ligomis Europoje, taip pat nustatyta, kad darbuotojo patiriamas

stresas darbe daro didelį neigiamą poveikį tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai (Loh, Idris, Dollard ir Isahak, 2018). Anot Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros (2002), patiriamas stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų. Dėl įvairių sveikatos sutrikimų darbuotojai būna nedarbingi savaitę, dvi ar daugiau, o tai valstybėms kainuoja daug milijonų ar net milijardų eurų. Taip pat stresas darbe daro ženklią įtaką darbo našumui, darbuotojų kūrybiškumui ir visos organizacijos konkurencingumui (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2002). Kai darbuotojai patiria emocinį krūvį, tai sukelia neigiamas pasekmes ir organizacijai: darbuotojai neatvyksta į darbą, dažnai keičia darbo vietas, sunkiau susikoncentruoja į užduočių atlikimą, daro daugiau klaidų darbe, o tai trukdo formuotis jų inovatyviai elgsenai.

Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos kreipia vis didesnę dėmesį į organizacinius pokyčius ir darbuotojų įgalinimą, tačiau vis didesnis dėmesys organizaciniams pokyčiams, darbuotojų įgalinimui ir savarankiškomis darbo sąlygoms lėmė nuolat kintančias darbo specifikacijas ir vaidmenų neapibrėžtumus. Kadangi įrodyta, jog vaidmenų konfliktai yra susiję su darbuotojų polinkiu palikti organizaciją (Bedeian, Armenakis, 1981), o tai lemia, kad tokie darbuotojai nepasirūpina inovatyvia elgsena, nes yra suinteresuoti artimiausiu metu palikti organizaciją, kurioje dirba.

Iki šiol trūksta žinių, kiek Lietuvoje dirbantys darbuotojai dalyvauja organizacijų susitikimuose, susirinkimuose, kai gali prisidėti priimant tam tikrus sprendimus. Teigiama, kad darbuotojai, kurie neturi galimybės dalyvauti priimant sprendimus, ne tik neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, bet dažnu atveju netinkamai atstovauja organizaciją (Mwakajila, Kessy ir Sanga, 2018). Akivaizdu, kad dalyvavimas priimant sprendimus taip pat turi tam tikrą pasekmių, kurios daro įtaką tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui.

Vis didėjanti konkurencija dabartiniame verslo pasaulyje sudaro tokias sąlygas darbe, kad tarp bendradarbių atsiranda tarpasmeninė agresija, nemalonus bendravimas, emocinė prievarta. Įmonės turi skirti vis didesnę dėmesį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams kontroliuoti ir rasti būdus kaip sumažinti jų neigiamą poveikį organizacijai ir jos veiklos rezultatams. Inovatyvios elgsenos kontekste, darbuotojų tarpusavio nesutarimai, patyčios darbe yra nepageidaujamas tarpasmeninis elgesys, kuris priskiriamas prie socialinių stresorių ir yra laikomas vienu žalingiausių stresų, patiriamų darbe. Patyčiomis darbe taip pat gali būti laikomi griežti darbo terminų nustatymai, neįmanomo darbo krūvio skyrimas. Toks elgesys tarp kolegų gali būti tiek asmenišką, tiek viešą (Naseer, Raja, Syed ir Bouckennooghe, 2018). Prasti santykiai tarp darbuotojų, paramos nebuvimas ir prieš tai aprašytieji darbo reikalavimai neigiamai veikia inovatyvią darbuotojo elgseną, blogina įmonės veiklą ir trukdo pasiekti aukštus organizacinius rezultatus, todėl svarbu organizacijų vadovybei žinoti, kokie darbo reikalavimai yra aktualūs jų organizacijoje ir neigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną.

Dar vienas iššūkis, kuris tenka šiuolaikinėms organizacijoms – tai įvairioms amžiaus grupėms (kartoms) priklausantys darbuotojai ir jų inovatyvi elgsena. Skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai darbo vietoje kelia ne tik įvairias galimybes, bet ir iššūkius organizacijų vadybai. Kadangi kai kurie darbuotojai dirba organizacijose būdami ir pensijinio amžiaus, įprasta matyti, kad kelių kartų darbuotojai dirba kartu, sukurdami tam tikrą unikalią darbo aplinką. Nors tokia darbuotojų amžiaus įvairovė gali padėti priimant tam tikrus pagrįstus organizacinius ar kitokius sprendimus ir pagerinti įmonės veiklos darbo kokybę, rezultatus, darbuotojų produktyvumą, vis dėlto skirtingas darbuotojų požiūris, vertybės, įsitikinimai, darbo etika ir lūkesčiai, susiję su kartų skirtumais, taip pat kelia ar gali sukelti įvairius iššūkius organizacijų vadovams (Clark, 2017). Vadybos mokslo pasekėjai vis

dažniau skiria dėmesį tinkamos darbo aplinkos kūrimui, nes tik tinkamoje aplinkoje galima siekti produktyvių procesų, sistemų, leidžiančių tiek vadovams, tiek darbuotojams atlikti darbus geriausiai. Svarbu, kad vadovai suprastų kartų skirtumus, įvairių kartų darbo aplinkos nuostatas ir poveikį motyvacijai, produktyvumui ir kitiems pagrindiniams darbo vietos kultūriniais ir struktūriniais aspektams (Dixon, Mercado ir Knowles, 2013). Kadangi vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė Lietuvoje ir toliau ilgėja (Oficialios statistikos portalas, 2019a), daug dėmesio skiriama faktui, kad šiuolaikinėse organizacijose darbo jėgą didžiaja dalimi sudaro trys kartos (Bumo, X ir Y kartos). Pabrėžiama, kad organizacijoms reikia įdarbinti, apdovanoti ir valdyti šiuos darbuotojus skirtingai dėl kartų požiūrio, vertybių ir norų skirtumų. Šių skirtumų nepripažinimas gali sukelti neigiamas pasekmes, tokias kaip kartų konfliktas darbo vietoje, nesusipratimai ir nesusikalbėjimas, prasti darbo santykiai, sumažėjęs darbuotojų produktyvumas, prasta darbuotojų gerovė, žemesnis inovacijų lygis ir prasta bendra organizacinė kultūra (Becton, Walker ir Jones – Farmer, 2014). Dėl to, mokslininkai ir organizacijų vadovai išreiškia susidomėjimą kaip valdyti ir dirbti su skirtingų kartų darbuotojais. Atsižvelgiant į tai, kiek kartų stereotipai yra plačiai priimami, stebėtina, kad empiriniai įrodymai, susiję su kartų skirtumais, yra palyginti menki (Twenge, 2010).

Tarptautinė audito ir verslo konsultacijų įmonė „Deloitte“ (2020) atliko vieną didžiausių Y / Tūkstantmečio kartos atstovų tyrimą, kuris truko aštuoneris metus. Po tyrimo paskelbtoje ataskaitoje rašoma, kad iki šiol verslo įmonės nepaiso šios kartos atstovų prioritetų. Remiantis tyrimo rezultatais, net trisdešimt procentų Tūkstantmečio kartos atstovų mano, kad verslo įmonės turėtų skirti daugiau dėmesio inovacijoms (naujų produktų ar paslaugų plėtojimui, naujų idėjų generavimui), dvidešimt septyni procentai tyrime dalyvavusių Tūkstantmečio kartos atstovų teigė, kad verslo organizacijos turėtų prisidėti tobulinant savo darbuotojų įgūdžius, kompetencijas ir trisdešimt trys procentai apklaustųjų mano, kad organizacijos turėtų prisidėti gerinant savo darbuotojų gyvenimą. „Deloitte“ (2020) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad net keturiasdešimt devyni procentai Tūkstantmečio kartos atstovų, jeigu turėtų galimybę, per ateinančius dvejus metus pasitrauktų iš dabartinių darbo vietų. Pagrindinėmis priežastimis nurodomi šie aspektai, kurie lemtų darbuotojų pasitraukimą iš dabartinės darbo vietos: netinkamas darbo užmokestis, nepakankamos karjeros galimybės, nepakankamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės, darbuotojų nevertinimas, prastas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (lankstumo stoka), neįdomus darbas, nemaloni organizacijos kultūra. Šios priežastys kelia iššūkius organizacijoms, siekiančioms stabilios darbo jėgos ir Tūkstantmečio kartos darbuotojų, pasižyminčių inovatyvia elgsena.

Kaip matyti, tyrimai, tiriantys ir tikrinantys kartų skirtumus yra vertingi, nes kartų tyrimai turi svarbią tiek taikomąją, tiek teorinę reikšmę (Trzesniewski, Donnellan, 2010). Siekiant pateikti įžvalgas apie kartų skirtumus ir poveikį organizacijoms, svarbu atlikti tyrimus, kurių metu būtų stengiamasi identifikuoti galimus kartų skirtumus susijusius su darbo reikalavimais ir ištekliais formuojant darbuotojų inovatyvią elgseną ir taip didinant organizacijų konkurencinį pranašumą šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje.

Taip pat svarbu paminėti, kad stinga empirinių tyrimų, kurie analizuotų darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajas su darbo reikalavimais. Pavyzdžiui, nustatyta, kad patiriamas nuolatinis emocinis krūvis darbe reikalauja ne tik darbuotojų papildomos energijos, bet prarandamas ir jo potencialas (Karatepe, 2013), todėl daroma prielaida, kad emocinis krūvis neigiamai veikia inovatyvią elgseną. Taip pat tyrimų metu nustatyta, kad organizacijos inovacinės veiklos rezultatams neigiamą poveikį turi darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas (Abstein, Spieth, 2014). Hill'o, Erickson, Holmes ir Ferris (2010) atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad lanksčios darbo sąlygos mažina darbo ir asmeninio

gyvenimo konfliktą ir didina darbuotojo inovatyvią elgseną. Clarke's ir Higgs'as (2019) nustatė, kad darbuotojo patiriamas virškrūvis daro neigiamą įtaką jo inovatyviai elgsenai, o Tang'as ir Chang (2010) tvirtino, kad darbuotojo vaidmenys yra neatsiejami nuo su darbu susijusių darbuotojų funkcijų ir yra vienas dažniausiai tiriamų objektų, kuris susijęs su darbuotoju, tačiau kaip vaidmenų konfliktas susijęs su inovatyvia elgsena atliktų tyrimų yra mažai. Nors sąsajos tarp darbo reikalavimų ir inovatyvios darbuotojų elgsenos yra tiriamos, tačiau iki šiol trūksta daugiau tyrimų, kurie patvirtintų arba paneigtų šias sąsajas.

Empirinių tyrimų trūksta ne tik tiriant sąsajas tarp inovatyvios elgsenos ir darbo reikalavimų, bet ir nustatant sąsajas tarp inovatyvios elgsenos ir darbo išteklių. Nors dauguma mokslininkų (Anderson, West, 1998; Chatchawan ir kt., 2017; Curral, Forrester, Dawson ir West, 2001; Jong, 2007; Knol, Linge, 2008; Latting ir kt., 2004; Oukes, 2010; Riaz, Xu ir Hussain, 2018; Sönmez, Yıldırım, 2019; Zuraik, Kelly, 2019) įvairiais laikotarpiais atliko tyrimus, susijusius su paramos teikimu skatinant darbuotojų inovatyvią elgseną, tačiau trūksta informacijos kaip skirtingų kartų darbuotojus veikia, pavyzdžiui, vadovų ar bendradarbių parama. Taip pat atlikti tyrimai atskleidžia, kad darbo pozicijos aiškumas yra susijęs su darbuotojų inovatyvia elgsena ir ją veikia teigiamai (Kundu ir kt., 2019), kaip ir teigiamai veikia galimybė dalyvauti priimanant sprendimus (Mwakajila ir kt., 2018), ar karjeros motyvai (Zandberg, Morales, 2019), tačiau trūksta išsamesnių tyrimų, kurie suteiktų galimybę daryti tikslesnes išvadas apie darbo išteklių sąsajas su inovatyvia elgsena.

*Apibendrinant problemos analizę, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje stinga tyrimų, susijusių su inovatyvia darbuotojų elgsena. Organizacijoms norint didinti darbuotojų darbo našumą, užimtumą ir siekiant išlikti konkurencingomis Pramonės 4.0 kontekste didelio dėmesio sulaukia ši darbuotojų elgsena. Svarbu yra ne tik inovatyvi elgsena, bet ir ją lemiantys veiksniai, todėl aktualu analizuoti darbo reikalavimus bei išteklius, kurie turi poveikį šiai elgsenai. Dėl plačių darbo reikalavimų ir išteklių taikymo galimybių, jie pasitelkiami siekiant identifikuoti darbo reikalavimus ir išteklius, kurie sietųsi su inovatyvia darbuotojų elgsena darydami teigiamą arba neigiamą poveikį elgsenai. Taip pat, organizacijose dirbantys skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai, kelia įmonėms įvairius iššūkius Ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekste, o kadangi inovacijos – komandinio darbo rezultatas (Chatchawan ir kt., 2017), yra svarbu suprasti, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną apdirbamosios gamybos sektoriaus organizacijose, veikiančiose Lietuvoje.*

## 2. Teoriniai darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną sprendimai

Toliau šiame darbe pristatomi teoriniai sprendimai, susiję su inovatyvia darbuotojų elgsena kaip svarbiu fenomenu siekiant konkurencinio organizacijos pranašumo, bei aptariami darbo reikalavimai ir ištekliai, formuojantys skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

### 2.1 Inovatyvios darbuotojų elgsenos samprata ir dedamosios

Tiek mokslininkai, tiek praktikai pabrėžia inovatyvios elgsenos svarbą darbuotojų bei organizacijų sėkmei, tačiau aiškinantis, kaip išmatuoti tokią elgseną, vis dar yra atliekama labai daug tyrimų. Ši sritis iki šiol nenutrūkstamai ir laipsniškai yra plėtojama (Jong, Hartog, 2010). Inovatyvios darbuotojų elgsenos sąvoka dažnai tapatinama su kitomis sąvokomis, tokiomis kaip kūrybiškumas darbo vietoje, asmeninė iniciatyva, atsakomybė ar darbuotojų skatinamos naujovės. Vis dėlto inovatyvios darbuotojų elgsenos koncepcija yra unikali, nes joje išskirtinis dėmesys skiriamas naujų ir naudingų idėjų įgyvendinimui, ne tik inicijavimui, ir atvirkščiai (Spiegelaere ir kt., 2014).

Paprastai, inovatyvi darbuotojų elgsena apibūdinama kaip darbuotojo elgesys, nukreiptas į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar technologijų inicijavimą ir įgyvendinimą darbuotojo, grupės ar organizacijos lygmenyje (Jong, 2007). Pažymėtina yra tai, jog vieno apibrėžimo apie inovatyvią darbuotojų elgseną taip pat nėra, kaip ir nėra apie inovacijas, todėl tikslinga suprasti, kaip skirtingais laikotarpiais įvairūs autoriai suvokė inovatyvios darbuotojų elgsenos fenomeną. Įvairių autorių apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos samprata

Autorius (-ai), metai	Apibrėžimas
Janssen (2000)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – tai kompleksinis darbuotojo elgesys, susidedantis iš trijų dedamųjų: idėjų generavimo, skatinimo ir realizavimo.
Ramamoorthy, Flood, Slaterry ir Sardessai (2005)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – naujų idėjų kūrimas, įvedimas ir taikymas darbo vietoje, grupėje ar organizacijoje. Darbuotojo inovatyvi elgsena nėra aptarta oficialiai sudarytose sutartyse tarp darbuotojo ir organizacijos. Inovatyvia elgsena laikoma tokia elgsena, kuri yra diskreti ir oficialiai neatlygintina.
Jong, Hartog (2008)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – galimybių tyrimas ir naujų idėjų kūrimas (su kūrybiškumu susijęs elgesys), taip pat tai elgsena, susijusi su pokyčių įgyvendinimu, naujų žinių taikymu ar procesų tobulinimu, siekiant pagerinti asmeninį ir (arba) verslo našumą.
Messmann, Mulder (2012)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – tai fizinio ir intelektualinio darbo, kurį darbuotojai atlieka savo asmeninėje darbo aplinkoje ar socialinėje aplinkoje, suma, kuri yra reikalinga norint pasiekti inovacijų plėtrą.
Kheng, Mahmood (2013)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – darbuotojo veiksmai, nukreipti į naujoviškų idėjų, produktų, procesų ir metodų kūrimą, taikymą ir įgyvendinimą savo darbo vietai, padalinio vienetui ar organizacijai. Tokio elgesio pavyzdžiai apima naujų technologijų paiešką, naujų strategijų rekomendavimą, siekiant užsibrėžtų tikslų, naujų darbo metodų taikymą ir paramos bei išteklių įsigijimą, naujų idėjų įgyvendinimui.
Madrid, Patterson, Birdi, Leiva ir Kausel (2013)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – tai kompleksinis veiksmų rinkinys, orientuotas naujų idėjų kūrimui, skatinimui ir įgyvendinimui.

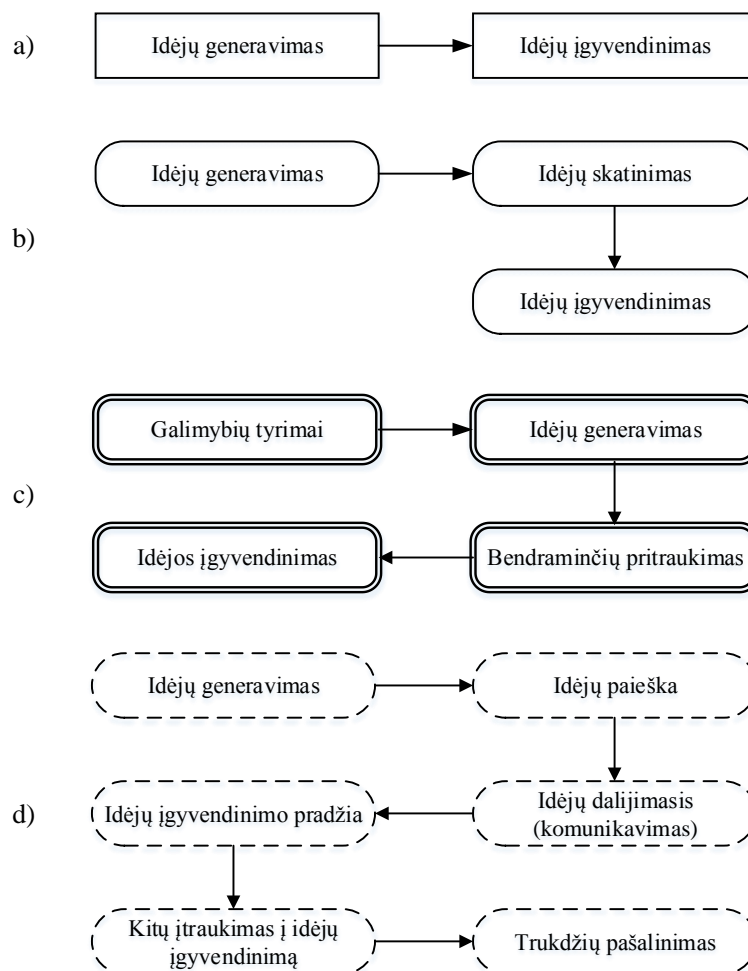
## 1 lentelė (tęsinys). Inovatyvios darbuotojų elgsenos samprata

Autorius (-ai)	Apibrėžimas
Gogoleva, Balabanova ir Efendiev (2016)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – tai organizacinio elgesio viena iš dedamųjų. Svarbiausiais šios elgsenos bruožais laikytina tai, kad tokia elgsena yra savanoriška, papildoma ir darbuotojai negali būti verčiami pasižymėti tokia elgsena.
Lukes, Stephan (2017)	Inovatyvi darbuotojų elgsena – elgesys, kuriuo darbuotojai kuria arba priima naujas idėjas ir imasi tolimesnių veiksmų siekiant tas idėjas įgyvendinti.

Inovacijų teorija akcentuoja, kad inovacijos yra daug daugiau nei tik kūrybiškumas ir apima idėjų įgyvendinimą (King, Anderson, 2002). Iš to seka, kad inovatyvi darbuotojų elgsena glaudžiai susijusi su darbuotojų kūrybiškumu. Kūrybiškumas apibrėžiamas kaip gebėjimas generuoti neįprastas bei originalias idėjas arba sukurti kažką naujo, inovatyvaus (Creativity, 2019). Kaip bebūtų, inovatyvi darbuotojų elgsena ir kūrybiškumas skiriasi. Kūrybiškumas gali būti laikomas viena iš inovatyvios elgsenos komponentų. Kūrybiškumas būdingas naujovių diegimo proceso pradžioje kuriant idėjas (Černe, Hernaus, Dysvik ir Škerlavaj, 2017; Jong, Hartog, 2008). Kitaip nei kūrybiškumas, inovatyvi darbuotojų elgsena suteikia tam tikrą naudą siekiant gerinti darbuotojų ir (arba) organizacijos veiklos rezultatus. Toliau šiame darbe kūrybiškumas bus traktuojamas tik kaip būtina inovatyvios elgsenos dalis, kuriant naujas idėjas, tačiau nebus nagrinėjamas atskirai ir literatūra apie kūrybiškumą nebus analizuojama.

Remiantis skirtingų autorių pateikiamais apibrėžimais, galima traktuoti, jog inovatyvi darbuotojų elgsena yra laikoma kelių dedamųjų procesu. Apžvelgus mokslinę literatūrą pastebėta, kad skirtingi mokslininkai inovatyvią darbuotojų elgseną apibrėžia įvairiomis dedamosiomis. Pavyzdžiui, Dorenbosch'as ir kt. (2005), inovatyvią elgseną traktuoja kaip procesą, sudarytą iš dviejų dedamųjų, apimančių idėjos generavimą ir įgyvendinimą. Tuo tarpu Janssen'as (2000) išskiria tris inovatyvios elgsenos dedamasias: idėjų generavimo, skatinimo ir įgyvendinimo. Projektų vadovas ir Roterdamo vadybos mokyklos, Erasmus universiteto profesorius Jong'as kartu su Amsterdamo universiteto profesore Hartog (2008) įvardina keturias dedamasias: galimybių tyrimai, idėjų generavimas, bendraminčių pritraukimas ir idėjos įgyvendinimas. Lukes ir Stephan'as (2017) identifikavo šešias inovatyvios elgsenos dedamasias: idėjų generavimo, paieškos, dalijimosi (komunikavimo), įgyvendinimo pradžios veiklos, kitų įtraukimo į idėjų įgyvendinimą, trukdžių pašalinimo. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios pateiktos 1 paveiksle.

Visų autorių minėtas idėjų generavimas apima įvairios informacijos ir esamų koncepsijų derinimą ir reorganizavimą, siekiant išspręsti tam tikras problemas ar pagerinti veiklos rezultatus. Kitaip tariant, idėjų generavimas apima jau esamų produktų, paslaugų, procesų, technologijų ir kt. pertvarkymą į naujesnius, patobulintus kūrinius. Nobelio premijos laureatas Rothenberg'as 1996 metų darbuose teigia, kad nauji deriniai dažnai yra pagrindas mokslo pažangai (cit. iš Jong, Hartog, 2008). Woods'as, Mustafa's, Anderson'as ir Sayer'is (2018) savo naujausiuose tyrimuose pažymi, jog labai atviri darbuotojai (angl. highly open employees) idėjų generavimo metu gali užtrukti itin ilgai, todėl yra skatinama kantrybė palaikant šią veiklą. Apibendrinant galima teigti, jog idėjų generavimas daugelio autorių yra laikomas pirmąja inovatyvios elgsenos dedamąja, kuri susijusi su unikalių idėjų kūrimu siekiant geresnių rezultatų.

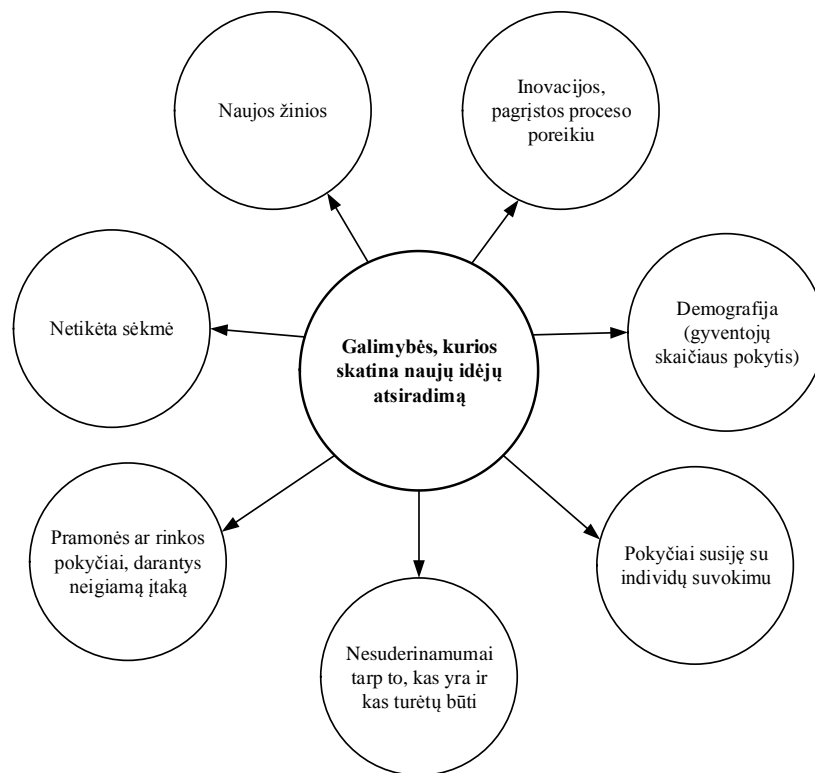


**1 pav.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios, remiantis skirtingais autoriais: a) Dorenbosch, Engen ir Verhagen (2005); b) Janssen (2000); c) Jong, Hartog (2008); d) Lukes, Stephan (2017)

Daugeliu atveju, inovatyvios idėjos kyla susidūrus su tam tikrais sunkumais, problemomis ar siekiant pagerinti norimus rezultatus. Galima teigti, kad naujovių atsiradimas, visų pirma, susijęs su naujomis galimybėmis ir jų tyrimais. Būtent dėl to Jong'as ir Hartog (2008) kaip pirmąją inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamąją įvardija galimybių tyrimus. Drucker'is (1985) identifikavo septynias galimybes, kurios skatina naujų idėjų atsiradimą. Šios galimybės pateiktos 2 paveiksle ir toliau aptariamos tekste.

Netikėta sėkmė įgyvendinant idėjas yra viena pagrindinių galimybių formų, kai sėkmingai įgyvendinus vieną idėją, yra motyvacija ieškoti vėl naujų idėjų ir jas atradus mėginti sėkmingai realizuoti. Jokioje kitoje srityje naujų idėjų kūrimas nėra toks rizikingas kaip kalbant apie netikėtą sėkmę, tačiau pats idėjos ieškojimas nėra laikomas tokiu sudėtingu procesu (Drucker, 1985). Šiandieniniame verslo pasaulyje susiduriama su problema, kad organizacijų vadovybės dažnu atveju yra linkusios atmesti idėjas, kurios yra rizikingos ir kol nėra įgyvendintos, neaišku, ar bus sėkmingos. Nesuderinamumai tarp to, kas yra ir kas turėtų būti dažnai yra nepastebimi ir neidentifikuojami. Vis dėl to sugebėjus nesuderinamumą identifikuoti atsiranda galimybė naujovėms. Dažniausiai nesuderinamumai neatsispindi organizacijų dokumentuose, ataskaitose į kurias vadovai kreipia dėmesį. Nesuderinamumai yra kokybiniai, o ne kiekybiniai. Nesuderinamumai matomi darbuotojams, kurie nuolatos dirba greta įvairių procesų ir susiduria su jų tam tikrais nenuoseklumais.





**2 pav.** Galimybės, skatinančios naujų idėjų atsiradimą

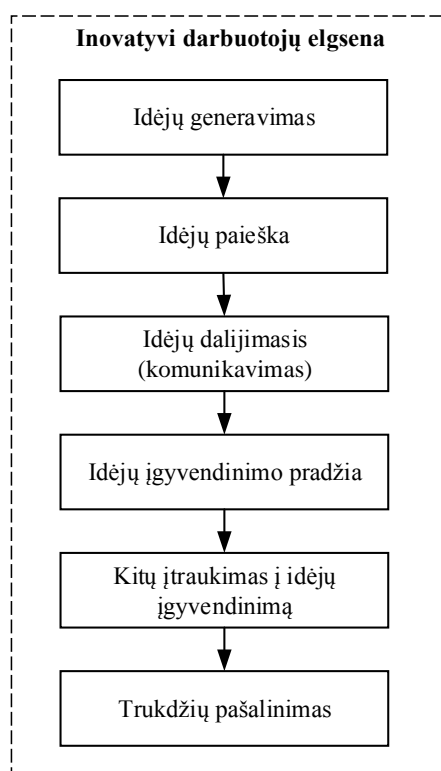
Inovacijos, pagrįstos proceso poreikiu, prasideda nuo darbų, kuriuos reikia atlikti. Tai labiau orientuota į užduotis, o ne į situaciją. Tai idėjos atsirandančios iš poreikio patobulinti jau egzistuojantį procesą. Dažnu atveju organizacija žino, kad toks poreikis egzistuoja ir tada, kai inovacija yra įgyvendinama, ji tampa priimtina visiems darbuotojams. Pramonės ar rinkos struktūros kartais trunka daugelį metų ir atrodo visiškai stabilios, tačiau, jeigu jos daro neigiamą įtaką, gali greitai žlugti. Rinkos ir pramonės struktūros yra gana trapios – mažas „įbrėžimas“ ir jos greitai suyra. Pramonės struktūros pokyčiams sugalvoti ir įgyvendinti reikalingas verslumas iš visų pramonės narių. Pramonės ar rinkos pokyčiai, darantys neigiamą įtaką, suteikia galimybes naujoms idėjoms diegti. Čia tampa reikalingos kiekvieno darbuotojo idėjos. Demografija, pokyčiai, susiję su individų suvokimu, ir naujos žinios suteikia galimybę atsirasti naujoms idėjoms, įvairiems pokyčiams ir laikui bėgant yra labiau nuspėjami, nes laikomi išorinėmis galimybėmis, susijusiomis su pokyčiais socialinėje, filosofinėje ar politinėje aplinkoje. Visos išvardintos septynios galimybės skatina naujų idėjų atsiradimą, todėl Jong’as ir Hartog (2008) kaip pirmąją inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamąją įvardino tų galimybių tyrimus. Lukes ir Stephan’o (2017) minėta idėjų paieška gali būti sugretinama su galimybių tyrimais, nes idėjų paieška apima galimybių paieškas esamoje aplinkoje.

Svarbus aspektas kalbant apie inovatyvią elgseną yra komunikacija tarp darbuotojų – žinių ir idėjų dalijimasis (Binnewies, Ohly ir Sonntag, 2007). Janssen’o (2000) minimas idėjų skatinimas, susijęs su Lukes ir Stephan’o (2017) minėtu idėjų dalijimusi (komunikavimu) bei Jong’o ir Hartog (2008) minimu bendraminčių pritraukimu, ir apima bendravimą su kolegomis, vadovais, akcininkais, konsultantais ir kt. Bendravimas su kitais gali sustiprinti idėjos sumanytojo motyvaciją toliau plėtoti idėją, nes šis gali patirti skatinimą ar gauti emocinę paramą iš kitų darbuotojų. Taip pat idėjos autoriui svarbi yra kitų nuomonė, patarimai. Tokiu būdu idėjos iniciatorius gali gauti papildomos, jam vertingos informacijos. Naujai gautos žinios gali suteikti galimybę patobulinti sugalvotą idėją ar sukelti visai naujos idėjos generavimą. Harvardo profesorė Edmondson (2003) teigė, jog labai svarbu

organizacijose vyraujantis psichologinis klimatas ir darbuotojų skatinimas bendradarbiauti. Lukes ir Stephan'as (2017) tyrimo metu atrado reikšmingą sąsają susijusia su idėjų komunikacija. Jie nustatė, kad idėjas perduoti kitiems yra lengviau tada, kai tas idėjas palaiko vadovas.

Galų gale, unikali idėja turi būti įgyvendinta. Idėjų įgyvendinimo pradžioje yra sudaromas planas, kuriuo vadovaujantis tikimasi įgyvendinti idėją (Lukes, Stephan, 2017). Kaip ir idėjų generavime, taip ir idėjų įgyvendinime yra būtina komunikacija su kitais asmenimis, jų patarimai ir pagalba realizuojant idėją ar šalinant atsiradusius trukdžius. Idėjos įgyvendinimas paprastai siejamas su lyderio, atsakingo už idėjos įgyvendinimą, paskyrimu. Būtent lyderis pradeda įgyvendinti inovacinę veiklą rengdamas įgyvendinimo planus, kuriuose pateikia problemų numatymą ir nenumatytų atvejų / rizikos planų rengimą, taip pat biudžetą, kokybės planus ir pan. Dažniausiai, lyderis įtraukia kitus darbuotojus į idėjos įgyvendinimą, demonstruoja entuziazmą bei pasitikėjimą savimi. Idėjų įgyvendinimas yra paskutinė ir pati sudėtingiausia inovatyvios elgsenos dedamoji, nes reikalauja išties daug žinių, įgūdžių, kol idėja yra transformuojama ir pritaikoma praktiškai.

Išanalizavus inovatyvios darbuotojų elgsenos sampratą ir dedamąsias, toliau šiame darbe, remiantis naujausiais Lukes ir Stephan'o (2017) pasiūlymais, inovatyvi darbuotojų elgsena bus traktuojama kaip šešių dedamųjų (idėjų generavimo, paieškos, dalijimosi (komunikavimo), įgyvendinimo pradžios veiklos, kitų įtraukimo į idėjų įgyvendinimą, trukdžių pašalinimo) fenomenas (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios

*Apibendrinant galima teigti, jog inovatyvi darbuotojų elgsena yra darbuotojo elgesys, nukreiptas į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar technologijų inicijavimą ir įgyvendinimą darbuotojo, grupės ar organizacijos lygmenyje ir yra apibrėžiama įvairiomis dedamosiomis, tačiau vienas naujausių siūlymų yra šią elgseną traktuoti kaip darbuotojo elgesį, apimantį šešias dedamąsias (idėjų generavimą, paiešką, dalijimąsi (komunikavimą), įgyvendinimo pradžios veiklą, kitų įtraukimą į idėjų įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimą).*

## 2.2 Darbo reikalavimų ir išteklių apibūdinimas

Iki šiol darbo reikalavimai ir ištekliai (angl. Job Demands – Resources) sulaukia didelio dėmesio tarp mokslininkų. To populiarumą lemia tai, kad naudojant įvairius darbo reikalavimus ir išteklius galima nustatyti pusiausvyros tarp teigiamų darbo išteklių ir neigiamų darbo reikalavimų įtaką darbuotojams. Dar vienas privalumas – plačios taikymo galimybės, nes darbo reikalavimai ir ištekliai gali būti taikomi įvairaus pobūdžio darbuotojams (Schaufeli, Taris, 2014).

Pirmą kartą darbo reikalavimus ir išteklius aprašė Demerouti ir Nachreiner'as (2001). Tyrėjai teigė, kad darbo sąlygos gali būti skirstomos į dvi kategorijas (darbo reikalavimus ir išteklius). 2001 metais Demerouti ir Nachreiner'as darbo reikalavimus apibrėžė kaip fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių darbuotojų fizinių ar psichologinių pastangų, o darbo išteklius kaip fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie gali: būti funkcionalūs siekiant darbo tikslų; sumažinti darbo paklausą ir su tuo susijusias fiziologines bei psichologines išlaidas; skatinti darbuotojų asmeninį augimą ir tobulėjimą. Autoriai pateikė penkis darbo reikalavimus (fizinį darbo krūvį, laiko spaudimą, gavėjo kontaktą, psichologinę aplinką, darbą pamainomis) ir šešis darbo išteklius (grįžtamąjį ryšį, atlygį, darbo kontrolę, dalyvavimą sprendimų priėmime, saugumą ir vadovų paramą) ir tyrimų metu nustatė, kad minėti darbo reikalavimai skatina darbuotojų išsekimą.

Po trijų metų, mokslininkai Schaufeli's ir Bakker'is (2004) pristatė pakoreguotą versiją. Pakoreguotoje darbo reikalavimų ir išteklių versijoje minimas darbuotojų įsitraukimas į darbą. Šiuo pakoreguotu variantu siekiama paaiškinti ne tik neigiamą darbuotojo būseną (išsekimą), bet ir teigiamą atitikmenį (įsitraukimą į darbą). 2004 metais Schaufeli's ir Bakker'is pateikė platesnį darbo reikalavimų apibrėžimą: tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikia nuolatinių fizinių ir (arba) psichologinių (t.y. pažintinių ar emocinių) pastangų, todėl jie yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ir (arba) psichologinėmis „išlaidomis“. Nors darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami, jie gali virsti stresą sukeliančiais veiksniais, kai siekiant patenkinti tuos reikalavimus reikia didelių pastangų, kurios gali sukelti neigiamą atsaką, pavyzdžiui, darbuotojų depresiją, nerimą ar perdegimą. Darbo išteklių apibrėžimas nebuvo papildytas ir visa savo esme liko toks pat kaip 2001 metais Demerouti ir Nachreiner'o parašytasis. Remiantis Schaufeli'o ir Bakker'io (2004) pakoreguota versija, teigiama, kad darbuotojo gerovė neigiamai siejasi su perdegimu, bet teigiamai – su jo veiklos rezultatais. Taip pat manoma, kad perdegimas darbe skatina darbuotojo įvairias sveikatos problemas.

Schaufeli's (2017) apžvelgęs su darbo reikalavimais – ištekliais atliktus tyrimus, asmeninę patirtį, susijusią su kintamųjų praktiniu pritaikymu organizacijose, atrinko darbo reikalavimus, kuriuos suskirstė į tris grupes (kokybinius, kiekybinius, organizacinius) ir išteklius, kuriuos suskirstė į keturias grupes (socialinius, darbo, organizacinius, plėtros). Remiantis šiuo Schaufeli'o (2017) darbo reikalavimų ir išteklių skirstymu į grupes ir kitų mokslininkų (Braine, Roodt, 2011; Veldhoven, 2014) pateiktais darbo reikalavimais ir ištekliais, 2 lentelėje pateikti suskirstyti darbo reikalavimai ir ištekliai.

Tyrėjai Bakker'is ir Demerouti (2017) teigia, kad pačios organizacijos nustato savo darbuotojų darbo reikalavimus ir išteklius, o darbuotojai, savo ruožtu, gali jaustis patenkinti darbu arba patirti įtampą, kai yra veikiami tam tikros darbo aplinkos. Vienas naujausių darbo reikalavimų ir išteklių apibrėžimų, kurį pateikė Brown ir kt. (2020) skamba taip: darbo reikalavimai – tai tokie darbo aspektai, kuriems

atlikti reikia didelių darbuotojų pastangų (fizinį, pažintinių ar emocinių), kurias iššaukia darbo veikla ir organizacija; darbo ištekliai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą ir tobulėjimą.

**2 lentelė.** Darbo reikalavimai ir ištekliai

<b>Darbo reikalavimai</b>			
<b>Kokybiniai</b>	<b>Kiekybiniai</b>	<b>Organizaciniai</b>	
Emocinis krūvis Protinis krūvis Fizinis krūvis Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	Virškrūvis Nepakankamas darbo krūvis Pokyčių greitis Didelis darbo tempas Ilgos darbo valandos Viršvalandžiai	Neigiami pokyčiai Biurokratija Priekabiavimas Vaidmenų konfliktai Tarpasmeniniai konfliktai	
<b>Darbo ištekliai</b>			
<b>Socialiniai</b>	<b>Darbo</b>	<b>Organizaciniai</b>	<b>Plėtros</b>
Bendradarbių parama Vadovų parama Atmosfera komandoje Komandos efektyvumas Darbo pozicijos aiškumas Lūkesčių išsipildymas Pripažinimas	Darbo kontrolė Asmens – darbo tinkamumas Užduočių įvairovė Dalyvavimas sprendimų priėmime Įgūdžių panaudojimas Darbo įrankių prieinamumas	Komunikacija Suderinamumas Pasitikėjimas vadovais – lyderiais Teisingumas Tinkamas atlygis	Grįžtamasis ryšys Galimybė mokytis ir tobulėti Karjeros galimybės

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą identifikuoti penki darbo ištekliai, kurie gali teigiamai veikti darbuotojų inovatyvią elgseną ir keturi darbo reikalavimai, kurie gali neigiamai veikti šią elgseną. Darbo reikalavimai ir ištekliai pasirinkti identifikavus mokslininkų (Abstein, Spieth, 2014; Bani – Melhem ir kt., 2018; Clarke, Higgs, 2019; Knol, Linge, 2008; Kundu ir kt., 2019; Latting ir kt., 2004; Leong, Rasli, 2013; Mwakajila ir kt., 2018; Riaz ir kt., 2018; Shanker ir kt., 2017; Zandberg, Morales, 2019) nustatytas ir pateiktas darbo reikalavimų ir išteklių sąsajas su inovatyvia darbuotojų elgsena. Atrinkti darbo reikalavimai ir ištekliai taip pat siejami su tyrimui pasirinktų apdirbamosios gamybos organizacijų savitumu. Dažniausiai mokslinėje literatūroje minimi ir siejami su inovatyvia elgsena darbo reikalavimai ir jų apibrėžimai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Darbo reikalavimų apibrėžimai

<b>Darbo reikalavimai</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Autorius (-iai), metai</b>
Emocinis krūvis	Asmens sąmoningumas ar asmeninės disfunkcijos jausmas, atsirandantis dėl suvokiamų sąlygų ar įvykių darbo aplinkoje. Darbuotojas dažniausiai emocinį krūvį patiria tada, kai darbo reikalavimai viršija jo galimybes, išteklius ar poreikius.	Bani – Melhem, Zeffane ir Albaity (2018)
Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	Konflikto forma, kai darbuotojo vaidmuo prieštarauja ir (arba) apsunkina jo dalyvavimą asmeninio gyvenimo veiklose.	Gadeyne, Verbruggen, Delanoeije ir Cooman (2018)

### 3 lentelė (tęsinys). Darbo reikalavimų apibrėžimai

Darbo reikalavimai	Apibrėžimas	Autorius (-iai), metai
Virškrūvis	Ilgos, varginančios darbo valandos, spaudimas dirbti viršvalandžius, mažesnės atostogos ar pertraukos, nepagrįstas darbo krūvis ir neįtikėtini lūkesčiai to, ką galima pasiekti per tam tikrą ribotą laiką ir turint ribotus išteklius.	Altaf ir Awan (2011)
Vaidmenų konfliktai	Konflikto forma, kai darbuotojo reikalavimai, susiję su vienu darbu, yra nesuderinami. Kitaip tariant, vaidmenų konfliktas parodo nesuderinamumą tarp darbuotojų lūkesčių ir vaidmenų reikalavimų.	Kapucu ir Akar (2018)

Dažniausiai mokslinėje literatūroje minimi ir siejami su inovatyvia elgsena darbo ištekliai bei jų apibrėžimai pateikti 4 lentelėje.

### 4 lentelė. Darbo išteklių apibrėžimai

Darbo ištekliai	Apibrėžimas	Autorius, metai
Vadovų parama	Darbuotojo pasitikėjimo vadovais jausmas, kai darbuotojas tiki, kad jis yra svarbus savo vadovui, nes vadovas rūpinasi juo ir vertina jo indėlį.	McNamara ir Pitt – Catsouphe (2016)
Bendradarbių parama	Darbuotojo priklausymo komandai jausmas ir galimybė pasikliauti bendradarbiais, jų teikiama pagalba.	Marton (2007)
Darbo pozicijos aiškumas	Asmens padėtis, kai darbuotojas jaučia aiškias gaires dėl numatomo vaidmens ir elgesio susijusio su jo darbu; darbo pozicijos aiškumas rodo, kad darbuotojas supranta savo atsakomybę, vaidmenį ir užduotis tiek komandoje, tiek visoje organizacijoje, taip pat žino ir supranta, ko vadovas tikisi iš jo.	Vullingsh, Hoogh, Hartog ir Boon (2018)
Dalyvavimas sprendimų priėmime	Dalyvavimas komandiniuose sprendimuose, kai komanda skatina visus savo narius dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir suteikti galimybę dalyviams laisvai išsakyti savo mintis diskusijose.	Chatchawan, Trichandhara ir Rinthaisong (2017)
Karjeros galimybės	Subjektyvus darbuotojo suvokimas apie organizacinę paramą jų karjeros plėtrai ir tai, koku mastu jie gali naudotis šiomis karjeros plėtros galimybėmis.	Guan, Zhou, Ye, Jiang ir Zhou (2015)

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad daugelis mokslininkų (Anderson, West, 1998; Chatchawan ir kt., 2017; Curren ir kt., 2001; Jong, 2007; Knol, Linge, 2008; Latting ir kt., 2004; Oukes, 2010; Riaz ir kt., 2018; Sönmez, Yıldırım, 2019; Zuraik, Kelly, 2019) rašo apie paramą inovacijoms kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, kuris formuoja ir skatina darbuotojų inovatyvią elgseną. Tiek vadovų, tiek bendradarbių parama inovacijoms yra priskiriami prie socialinių darbo išteklių, todėl šiame darbe pasirinkti šie du socialiniai ištekliai: bendradarbių paramą ir vadovų paramą. Be šių dviejų socialinių išteklių taip pat pasirinktas darbo pozicijos aiškumas bei dalyvavimo sprendimų priėmime darbo išteklius ir karjeros galimybių plėtros išteklius. Kai darbo reikalavimai yra dideli ir nėra kompensuojami darbo ištekliais, darbuotojų energija palaipsniui yra išsekvojama, motyvacija mažėja (Schaufeli, 2017), o tai trukdo pasireikšti darbuotojų inovatyviai elgsenai. Atlikus mokslinės literatūros analizę apie darbo reikalavimus ir inovatyvią darbuotojų elgseną, identifikuoti keturi reikalavimai, kurie turi empiriškai įrodytas sąsajas su inovatyvia darbuotojų elgsena. Toliau darbe bus aptariami šie darbo reikalavimai: emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas,

virškrūvis ir vaidmenų konfliktai; ir darbo ištekliai: vadovų parama, bendradarbių parama, darbo pozicijos aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės.

### **2.2.1 Emocinis krūvis**

Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama emocinio krūvio tyrimams (Bani – Melhem ir kt., 2018; Diefendorff ir kt., 2016; Karatepe, 2013; Loh ir kt., 2018). Anot Bani – Melhem'o ir kt. (2018), emocinis krūvis gali būti apibūdinamas kaip asmens sąmoningumas ar asmeninės disfunkcijos jausmas, atsirandantis dėl suvokiamų sąlygų ar įvykių darbo aplinkoje. Darbuotojas dažniausiai emocinį krūvį patiria tada, kai darbo reikalavimai viršija jo galimybes, išteklius ar poreikius. Anot Karatepe (2013), darbe patiriamas darbuotojų emocinis krūvis, susijęs su emocijų ir darbo taisyklių disonansu, ir skatina darbuotojų tiek vidinius, tiek išorinius prieštaravimus, susijusius su darbu. Emocijų ir darbo taisyklių disonansas yra konfliktas tarp nuoširdžiai jaučiamų emocijų ir emocijų, kurias darbuotojai turi rodyti darbe. Įprastai tikimasi, kad darbuotojai rodys tik teigiamas emocijas ir slopins neigiamas, tačiau dažnu atveju, nevisuose situacijose jie gali patirti tik teigiamas emocijas. Šis patiriamas emocijų ir darbo taisyklių disonansas turi neigiamą įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai. Darbuotojų patiriamas nuolatinis emocinis krūvis darbe reikalauja jų energijos ir taip yra prarandamas darbuotojo potencialas (Karatepe, 2013). Kai darbuotojas jaučia emocinį krūvį, dažnu atveju jam reikia pagalbos siekiant susidoroti su problemomis, kylančiomis dėl emocinio išsekimo. Tai didina organizacijos išlaidas darbuotojams. Nepaisant tokios vadybos praktikos, vadovai gali atleisti iš darbo darbuotojus, kurie nesusidoroja su savo emocijomis, o tai lemia dažną darbuotojų rotaciją ir mažėjančią organizacijos konkurencingumą. Ankstesni tyrimai, tiriantys kaip emocinis darbuotojų krūvis gali paveikti inovatyvią elgseną, yra riboti, tačiau daroma prielaida, kad emocinis krūvis yra neveiksmingas ir trukdantis darbuotojams diegti naujoves. Taip yra todėl, kad patiriamos neigiamos emocijos mažina individų norą generuoti idėjas, jų ieškoti, jomis dalintis su bendradarbiais ar įgyvendinti. Karatepe (2013) teigia, kad emocinis krūvis trukdo darbuotojui kokybiškai dirbti, nes dirbantysis jaučiasi emociškai išsekęs, jaučia diskomfortą ir pasižymi neigiama emocine reakcija į organizaciją, yra mažiau įsitraukęs į savo darbą. Tai lemia, kad darbuotojai, patiriantys emocinį krūvį darbe, nepasižymi inovatyvia elgsena. Organizacijose siekiant diegti inovacijas, formuoti darbuotojų inovatyvią elgseną ir mažinti patiriamo emocinio krūvio neigiamą poveikį šiai elgsenai, vadovai turi žinoti ar emocinis krūvis jų organizacijose yra būdingas darbuotojams ir jeigu taip, turi galvoti apie valdymo būdus, kurie leistų sumažinti emocinį darbuotojų krūvį (Diefendorff ir kt., 2016). Viena iš alternatyvų leidžianti sumažinti darbuotojo patiriamą stresą (emocinį krūvį) darbe, tai tinkamų darbo išteklių taikymas organizacijoje (Loh ir kt., 2018). Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą matyti, kad patiriamas darbe emocinis krūvis neigiamai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.

### **2.2.2 Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas**

Dar vienas darbo reikalavimas svarbus kalbant inovatyvios darbuotojų elgsenos kontekste – tai darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas. Darbo ir asmeninio gyvenimo poreikių suderinamumas yra vienas pagrindinių iššūkių tiek darbuotojams, tiek organizacijoms (Haar, Roche ir Brummelhuis, 2018), ir teigiama, kad darbuotojo inovatyvią elgseną skatina darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kai tuo tarpu inovatyvią elgseną neigiamai veikia kylantys konfliktai tarp šių dviejų aspektų. Anot Vyas'o ir Shrivastava (2019), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra reiškinys, kai darbuotojas atranda harmoniją tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tačiau dažnai nutinka taip, kad asmuo praleidžia daugiau laiko vienoje iš šių sričių, todėl jam (jai) tampa sunku skirti pakankamai laiko kitai sričiai. Tai yra pusiausvyros nebuvimo priežastis šiandieniniame verslo pasaulyje, kai asmuo yra priverstas

praleisti mažiau laiko nei nori su šeima dėl darbo pobūdžio. Tai tampa nepageidaujama darbo reikalavimu, kuris neigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną. Tada, kai darbuotojai nesusiduria su darbo – asmeninio gyvenimo konfliktu, jie yra produktyvesni kuriant inovacijas ir jas įgyvendinant.

Tada, kai darbas trukdo asmeniniam darbuotojo gyvenimui, atsiranda įtampą ir neigiamos emocijos, kurios kenkia inovatyviai darbuotojo elgsenai. Neigiamos darbuotojų emocijos turi taip pat neigiamų pasekmių ir visos organizacijos inovacinės veiklos rezultatams (Abstein, Spieth, 2014). Darbo vietos lankstumas yra viena pagrindinių aktualijų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto kontekste. Neabejotina yra tai, kad lanksčių darbo sąlygų taikymas ir bendras organizacijos suvokimas apie lankstumą yra susijęs su sumažėjusiu konfliktu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Hill ir kt., 2010). Nemažai šiuolaikinių organizacijų yra jau pasirinkusios lankstaus darbo susitarimą su savo darbuotojais, kurio tikslas – skatinti geresnę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Kelly, Moen ir Tranby, 2011), tačiau iki šiol visgi daugelis darbuotojų patiria darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą. Hill'o ir kt. (2010) atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad lankstus darbo grafikas lemia mažėjantį darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą ir didina darbuotojo darbingumą, sukurdamas abipusiškai naudingą situaciją tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Kuo mažesnis darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, tuo daugiau darbuotojas yra motyvuotas prisidėti prie organizacijos inovatyvumo, generuoti originalias idėjas, jomis dalintis su kolegomis ir siekti įgyvendinti. Priešingai, kuo didesnis darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, tuo labiau darbuotojai gali daryti išvadą, kad organizacijai jie yra mažai svarbūs, nes būtent įmonė ir prisideda prie jų darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto (Abstein ir kt., 2014), dėl to darbuotojai sąmoningai gali mažinti savo aktyvų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir taip nepasižymėti inovatyvia elgsena. Labai aukštas darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas gali sukelti neigiamas pasekmes darbuotojų elgsenai ir organizacijos veiklos rezultatams. Įmonės, teikiančios daugiau lankstumo savo darbuotojams, pasiekia didesnę konkurencinį pranašumą (Jarlstrom, Saru ir Vanhala, 2016) ir organizacinę sėkmę tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu (Hill ir kt., 2010). Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą matyti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas neigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną.

### **2.2.3 Virškrūvis**

Anot Clarke'so ir Higgs'o (2019), darbuotojo patiriamas virškrūvis daro neigiamą įtaką jo inovatyviai elgsenai. Virškrūvis darbe apibūdinamas kaip darbuotojo elgsena, kai darbuotojas turi skirti tam tikrą laiko tarpą tokiam darbui, kuris viršija tuos, kurie yra susiję su standartinėmis sutartomis darbo valandomis ir darbais. Dažnai darbuotojai patiria virškrūvius, kai organizacijos nori atlikti visus darbus ir veiklas neskiriant tam papildomų išteklių, pavyzdžiui, nepriimant naujų darbuotojų, o visas užduotis perleidžiant esamiems (Mazzetti ir kt., 2016). Kaip pagrindinės virškrūvių priežastys įvardijamos šios: darbuotojai turi patenkinti visus darbo reikalavimus, kuriuos kelia vadovai; darbuotojai turi patenkinti kintančius įvairių klientų poreikius (Altinay ir kt., 2019). Šie kasdieniai iššūkiai yra priežastys, dėl kurių darbuotojai susiduria su per dideliu krūviu darbe, o tai mažina jų inovatyvios elgsenos formavimąsi, kas turi įtakos visos organizacijos veiklos rezultatams. Kadangi, kuo toliau, tuo virškrūviai tampa vis didesne šiuolaikinių organizacijų problema (Mariappanadar, Aust, 2017), organizacijos turi turėti novatorišką požiūrį į savo darbuotojus ir formuoti jų inovatyvią elgseną, kad būtų sukurta daugiau vertės ir galimybė išlikti / būti sėkmingiems verslo pasaulyje (Leong, Rasli, 2013).

Žinių ekonomikos laikais vyraujančios įvairios užduotys reikalauja darbuotojų bendradarbiavimo. Vis plačiau kuriamos informacinės sistemos, prietaisai ir programos, skirtos organizaciniam ar individualiam naudojimui, o dėl daugybės informacijos šaltinių naudojimo ir sparčios komunikacijos poreikio, taip pat padidėja darbuotojų darbo krūvis. Šis reiškinys literatūroje vadinamas kaip „technologinis virškrūvis“ ir apibūdinamas kaip įvairių prietaisų naudojimas ir (arba) informacijos perteklius, sukeliantis darbuotojų darbo krūvį, kai kasdieninėje veikloje naudojant daug įtaisų su įvairiomis funkcijomis, turi būti atliekamos įvairios užduotys (Yin, Ou, Davison ir Wu, 2018). Organizacijose, kurios taiko naujas informacines sistemas, prietaisus ar programas, dėmesys turėtų būti skiriamas kiekvieno darbuotojo iniciatyviam išmaniųjų technologijų pritaikymui darbo vietoje, kai darbuotojai turi galimybę geriau suprasti technologijas savo darbo vietoje ir (arba) gali pasirinkti programinę įrangą ir (ar) įrenginius, kurie optimaliai tinka jų darbui. Kai darbo tikslais naudojamas išmaniąsias technologijas darbuotojai gali pasirinkti savo noru, jie gali išvengti darbo krūvio, susijusio su technologijomis, ir tokiu būdu savo energiją skirti įvairių inovatyvių idėjų generavimui ir įgyvendinimui. Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą matyti, jog patiriamas darbe virškrūvis neigiamai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.

#### **2.2.4 Vaidmenų konfliktai**

Taip pat iki šiol didelis dėmesys skiriamas vaidmenų konfliktams ir jų daromoms neigiamoms pasekmėms inovatyviai darbuotojų elgsenai. Anot Tang'o ir Chang (2010), vaidmenų konfliktas yra vienas dažniausiai tiriamų su darbuotoju susijusių objektų dėl to, kad vaidmenys yra neatsiejama nuo su darbu susijusių darbuotojų funkcijų. Vaidmens sąvoka apibrėžiama kaip asmens turimos teisės ir pareigos. Galimi vaidmenų skirstymai į tris grupes: pagrindiniai, bendrieji ir nepriklausomieji. Pagrindinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį asmuo turi savo amžiaus ir lyties atžvilgiu. Bendrasis vaidmuo reiškia vaidmenis, kuriuos formuoja visuomenė ir kurie gali turėti įtakos visuomenei. Nepriklausomi vaidmenys – tai vaidmenys, kuriuos individai formuoja savo noru. Asmenys, kurie vienu metu atlieka daugiau nei vieną vaidmenį, gali patirti vaidmenų konfliktą tarp skirtingų vaidmenų, todėl šiuolaikinėse organizacijose vaidmens konflikto samprata tampa vis labiau įsimintina, nes darbuotojai yra priversti atlikti du ar daugiau vaidmenų vienu metu (Kapucu, Akar, 2018). Vaidmenų konfliktas gali kilti, jei esami vaidmenys skiriasi nuo tų, kurių buvo tikimasi (Tang, Chang, 2010), todėl kiekvienas darbuotojas turi turėti reikiamą informaciją kaip tinkamai atlikti savo vadovo paskirtus darbus ir žinoti, koks vaidmuo jam yra priskiriamas, taip pat iš tam tikrą vaidmenį atliekančio darbuotojo neturi būti reikalaujama papildomų vaidmenų, nes nesuderinamas elgesys tame pačiame darbe ar organizacijoje didina vaidmenų konfliktą (Bedeian, Armenakis, 1981) ir neigiamas pasekmes inovatyviai darbuotojų elgsenai ir visos organizacijos veiklos rezultatams. Darbuotojų inovatyvi elgsena yra būtina siekiant organizacijos sėkmės, tačiau vis daugiau asmenų neišvengiamai kenčia nuo vaidmenų konflikto, todėl supratimas kaip susijusi inovatyvi elgsena ir vaidmenų konfliktas turi akivaizdžią ir teorinę, ir praktinę reikšmę. Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą matyti, kad vaidmenų konfliktai, kaip ir kiti darbo reikalavimai, darbuotojų inovatyvią elgseną veikia neigiamai.

#### **2.2.5 Vadovų parama**

Socialinės darbo sąlygos yra svarbios darbuotojų gerovei jų kasdieniniame darbe (Clausen ir kt., 2019). Kaip ir kiti svarbūs organizaciniai veiklos rezultatai, taip ir inovacijos atsiranda dėka atskirų darbuotojų, kurie vieni ar su kolegomis kasdien dirba organizacijose. Tai, kiek kasdieniniame darbe jie sukurs naujų ir naudingų idėjų, priklauso ne tik nuo jų individualių savybių, bet ir nuo darbo



aplinkos, kuri juos supa. Daug projektų šiuolaikinėse organizacijose vykdo profesionalų komandos, siekiančios būti produktyvios ir kūrybingos, kuriančios naujus produktus, paslaugas, procesus. Viena iš stipriausiai darančių įtaką šioms komandoms – tai vadovybė, tie „vietiniai lyderiai“, kurie nukreipia ir vertina, skatina ar trukdo, suteikia prieigą prie išteklių ir informacijos darbuotojams (Amabile, Schatzel, Moneta ir Kramer, 2004). Būtent organizacijų vadovams svarbu suprasti, kaip skatinti darbuotojų inovatyvią elgseną. Javed’as, Naqvi’s, Khan’as, Arjoon’as ir Tayyeb’as (2017) rekomenduoja vadovams siekti atvirumo, prieinamumo, kad būtų sudarytos sąlygos darbuotojams kalbėti apie naujas idėjas ir išsakyti savo nuomonę, todėl vadovams svarbu socializuotis tam, kad būtų užmegztas glaudus ryšys su darbuotojais. Šių dienų verslo aplinkos sudėtingumas leidžia inovacijoms tapti svarbiais šaltiniais, padedančiais konkuruoti rinkoje. Žvelgiant iš šios perspektyvos, kai kurie darbuotojai yra socialiai susipynę, o kai kurie – socialiai nutolę. Socialiai susipynę darbuotojai priima naujus pokyčius, tačiau socialiai nutolę darbuotojai teikia pirmenybę „status quo“ ir nemėgsta, priešinasi naujiems pokyčiams, kas lemia jų neinovatyvią elgseną.

Anot Oukes (2010), vadovai, kurie pasitiki, vertina, drąsina savo darbuotojus, skiria jiems laiko ir išteklių naujovėms, skatina jų inovatyvią elgseną. Vadovo paramos darbuotojui įgalinimas apibrėžiamas kaip pasiūlymų, nuomonių išreiškimas, galimybė mokytis. Vadovų parama daro įtaką kasdieninei darbuotojų patirčiai, ugdo jų pasitikėjimą valdymu, atsakomybės jausmą ir tokiu būdu padidėja emocinis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, o tai lemia inovatyvios elgsenos formavimą (Latting ir kt., 2004). Anot Knol ir Linge’s (2008), darbuotojai privalo būti palaikomi tam, kad formuotųsi jų inovatyvi elgsena. Anderson’as ir West’as (1998) mini ne tik vadovų paramą, bet ir materialinius išteklius, kuriuos gali skirti organizacijų vadovai, o materialūs ištekliai taip pat gali prisidėti inicijuojant inovatyvią elgseną. Jong’as (2007) teigia, kad kai darbuotojai inicijuoja naujoves ir stengiasi jas įgyvendinti, tiesioginė vadovo – lyderio parama yra būtina, nes jeigu darbuotojai paramos nesulaukia, didelė tikimybė, jog jie ateityje idėjų tiesiog nebegeneruos. Sönmez ir Yıldırım (2019) nustatė, jog vadovo palaikymas, apimantis pasitikėjimą, grįžtamąjį ryšį ir išklaušimą, turėjo teigiamą ir didelį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai. Savo tyrimų metu jie nustatė, jog darbuotojai jautė vadovų palaikymą, kai vadovai jiems suteikė savarankiškumo bei materialinę ir finansinę paramą. Savarankiškumas siejamas su darbuotojų žingeidumu (pavyzdžiui, reikiamos informacijos susiradimu), iniciatyvumu (pavyzdžiui, veikimu savo noru be paskatinimo), organizuotumu (pavyzdžiui, darbų atlikimu laiku) ir kūrybiškumu (pavyzdžiui, naujų idėjų ieškojimu, kūrimu). Materialinių išteklių teikimas ir finansinė parama, kaip jau minėta anksčiau šiame darbe, suteikia darbuotojams galimybę įgyvendinti originalias idėjas. Kadangi nemažai mokslininkų akcentuoja vadovų paramą, tai Shanker’as ir kt. (2017) yra vieni iš nedaugelio, kurie nustatė, jog vadovų amžius ir darbo stažas taip pat turi įtakos inovatyviai elgsenai. Vyresni vadovai turėtų domėtis naujausiomis tendencijomis ir žinoti esminius klausimus į kuriuos reikia atsižvelgti siekiant didinti darbuotojų kūrybiškumą, stiprinant komandos dinamiką bei skatinant inovacijas savo organizacijose. Tuo tarpu, Zuraik’as ir Kelly (2019) tvirtina, jog būtent generalinis direktorius turi dėti pastangas ir užtikrinti palankų organizacinį klimatą inovacijoms, nes generalinis direktorius inspiruoja naujovių kūrimą ir užtikrina galimybę mėginti įgyvendinti inovacijas. Vadovų parama yra laikoma vienu iš pagrindinių strateginių svertų prieš konkurentus. Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą galima daryti prielaidą, kad vadovų parama teigiamai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.

## **2.2.6 Bendradarbių parama**

Riaz ir kt. (2018) savo darbe mini ne tik vadovų, bet visos organizacijos palaikymą, kuris formuoja inovatyvią elgseną. Būtent bendradarbių parama yra vienas pagrindinių socialinių išteklių, kurių tikisi

daugelis darbuotojų savo darbo vietoje. Užmezgus gerus ir ilgalaikius socialinius santykius su bendradarbiais formuojamas glaudesnis bendradarbiavimas, kas rodo, kad darbuotojai žino, kad jų kolegos yra pasirengę ir nori suteikti su darbu susijusią pagalbą. Bendradarbių parama gali palengvinti ir paskatinti darbuotojus keistis savo žiniomis ir patirtimi, ypač tada, kai jie susiduria su inovatyvia elgsena. Kai darbuotoją supa kolegos, pasirengę ir norintys pasidalinti savo žiniomis, patirtimi bei teikiantys pagalbą atliekant tam tikras veiklas, darbuotojas yra labiau linkęs įgyti pasitikėjimą savo sugebėjimais priimant iššūkius ir taip pasižymint inovatyvia elgsena (Bani – Melhem ir kt., 2018). Darbas su palaikančiais bendradarbiais sukuria organizacijoje aplinką, kurioje inovatyvias idėjas skleisti galima laisvai ir atvirai. Taip sukuriama organizacinė aplinka, kurioje formuojasi inovatyvi darbuotojų elgsena, suteikianti organizacijai konkurencinį pranašumą sudėtingame verslo pasaulyje. Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą matyti, jog bendradarbių parama, kaip ir vadovų parama, inovatyvią elgseną veikia teigiamai.

### **2.2.7 Darbo pozicijos aiškumas**

Dar vienas socialinis išteklius apie kurį svarbu kalbėti inovatyvios darbuotojų elgsenos kontekste – tai darbo pozicijos aiškumas. Darbo pozicijos aiškumas apibrėžiamas kaip asmens padėtis, kai darbuotojas jaučia aiškias gaires dėl numatomo vaidmens ir elgesio susijusio su jo darbu; darbo pozicijos aiškumas rodo, kad darbuotojas supranta savo atsakomybę, vaidmenį ir užduotis tiek komandoje, tiek visoje organizacijoje, taip pat žino ir supranta, ko vadovas tikisi iš jo (Vullinghs ir kt., 2018). Anot Vullinghs'o ir kt. (2018), darbo pozicijos aiškumas suteikia darbuotojams galimybę labiau kontroliuoti savo darbą, o tai turėtų darbuotojui sukelti mažesnę krūvį, tuo tarpu, tyrimai rodo, kad darbo pozicijos aiškumo stoka yra susijusi su neigiamais darbuotojų rezultatais. Kai darbuotojams trūksta informacijos apie darbo pozicijos aiškumą, jie praleidžia daugiau laiko stengdamiesi sužinoti, ką turi atlikti, užuot efektyviai atlikę darbo užduotis ir likusį laiką skiriantys naujoms idėjoms generuoti, ieškoti, jomis dalintis su bendradarbiais ar siekiant įgyvendinti (Kundu ir kt., 2019). Teigiama, kad darbo pozicijos aiškumas yra svarbus ir nenuginčijamas, kaip ir tyrimų metu įrodyta, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbo pozicijos aiškumo ir veiklos rezultatų (Zheng, Thundiyl, Klinger ir Hinrichs, 2016). Organizacijoms dažnu atveju sunku motyvuoti ir įtraukti darbuotojus į jų atliekamą darbą. Kundu ir kt. (2019) atlikto tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad darbo pozicijos aiškumas yra susijęs su darbuotojų inovatyvia elgsena ir veiklos rezultatais. Organizacijos turėtų sukurti tokias darbo sąlygas, kurios leistų darbuotojams geriau suvokti savo darbinę poziciją (vaidmenį). Vadovybė gali pagerinti darbuotojų darbo pozicijos aiškumą nuosekliai išaiškindama darbo tikslus ir savo lūkesčius dėl tos darbo pozicijos. Tačiau vadovai turėtų ne tik sutelkti dėmesį į aiškų darbuotojo darbo pozicijos apibūdinimą, bet ir asmeniškai pranešti darbuotojams, ko iš jų tikimasi. Šiandieninėje dinamiškoje verslo aplinkoje darbuotojų darbo pozicijos (vaidmenys) nuolat keičiasi. Darbuotojams turi būti suteikta išsami informacija iškart, net šiek tiek pasikeitus jų darbo pozicijai, kol jie dar nespėjo pasijausti pasimetę ar suglumę. Tik taip bus užtikrinamas darbo pozicijos aiškumas, kuris skatina darbuotojų inovatyvią elgseną.

Darbo pozicijos aiškumas glaudžiai susijęs su sąvoka – darbuotojo orientacija į užduotis. Anot Anderson'o ir West'o (1998), orientacija į užduotis apima grįžtamąjį ryšį ir bendradarbiavimą, abipusį stebėjimą, veiklos ir idėjų vertinimą, aiškius rezultatų kriterijus, todėl tikslinga darbuotojo orientacija į užduotis apibūdina bendrą įsipareigojimą siekti meistriškumo, kas lemia inovatyvią darbuotojų elgseną. Orientacija į užduotis rodo bendrą susirūpinimą dėl rezultatų, kad būtų pasiektas darbuotojų tikslų ir organizacijos vizijos suderinamumas, o organizacijos vizija yra susijusi su bendraisiais organizacijų tikslais, vertingais rezultatais, skatinančiais darbuotojus dirbti (Chatchawan

ir kt., 2017). Kolektyvai, turintys aiškia viziją, labiau tikėtina, jog sukurs naujus darbo metodus padedančius pasiekti tikslus, nes darbuotojų dėmesys yra labiau koncentruotas ir kryptingesnis. Vizija turi būti aiškiai apibrėžta, įgyvendinama – pasiekama, priimtina visiems darbuotojams (Anderson, West, 1998). Davis (2018) savo disertacijoje rašo, jog organizacijos vizija motyvuoja ir įkvepia darbuotojus. Siekiant veiksmingai derinti pastangas, darbuotojai turi suprasti, ko jie siekia, tikslingai orientuotis į jiems pavestas užduotis, tik tada jie žinos aiškiai savo darbo poziciją, o žinant aiškiai apibrėžtas atsakomybes, tikslus ir užduotis, sudaromos sąlygos darbuotojams tikslingiau kurti naujas idėjas ir tai palengvina naujovių diegimą organizacijose (Curral ir kt., 2001). Tai tik įrodo, kad darbo pozicijos aiškumas teigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną dinamiškame verslo pasaulyje.

### **2.2.8 Dalyvavimas sprendimų priėmimo**

Ne ką mažiau svarbus darbo išteklius, formuojantis inovatyvią darbuotojų elgseną, galimybė dalyvauti priimant sprendimus. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus nėra nauja valdymo koncepcija, tačiau ganėtinai sudėtinga. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus yra sudėtingas valdymo įrankis, kuris per 50 metų vykdytų tyrimų įrodė, kad tinkamai pritaikius gali būti veiksmingas gerinant darbo rezultatus ir produktyvumą (Nykodym, Simonetti, Nielsen ir Welling, 1994). Kadangi inovacijas inicijuoja darbuotojai, kai demonstruoja inovatyvią elgseną, kuri yra svarbus fenomenas organizacijos sėkmei dinaminėje aplinkoje, nes tai didina organizacinių procesų efektyvumą ir palaiko konkurencinį pranašumą, tai Mwakajila ir kt. (2018) teigia, kad darbuotojų dalyvavimas daro įtaką inovatyviai jų elgsenai ir apibūdina darbuotojų dalyvavimą kaip procesą, įtraukiantį darbuotojus į sprendimų priėmimą, kai darbuotojų indėlių siekiama panaudoti aukštesniems asmeniniams ir organizaciniams rezultatams. Šis darbo išteklius – dalyvavimas sprendimų priėmimo – taip pat apibūdinamas kaip dalyvavimas komandiniuose sprendimų priėmimuose, kai darbuotojai gali drąsiai siūlyti savo idėjas (Anderson, West, 1996). Chatchawan'as ir kt. (2017) teigia, kad tai apima komandą, skatinančią visus savo narius dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir suteikti galimybę dalyviams laisvai išsakyti savo mintis diskusijose. Anot Nykodym'o ir kt. (1994), yra keturios dalyvavimo sprendimų priėmimo sritys. Viena iš keturių dalyvavimo sričių yra tikslų nustatymas. Darbuotojai gali dalyvauti nustatant užduoties tikslą, projektuojant užduotį ar darbo atlikimo greitį, laikotarpį. Taip pat darbuotojai gali dalyvauti renkantis jiems pateiktas alternatyvas, pavyzdžiui, susijusias su darbo laiku, įrangos išdėstymu ar tiesiog kiti pasirinkimai, kurie leistų atlikti įprastą užduotį. Trečia sritis – darbuotojai gali dalyvauti sprendžiant problemas, kurios apima problemų apibrėžimą ir alternatyvių veiksmų planų nustatymą. Galiausiai, dalyvavimas gali apimti organizacinių pokyčių, tokių kaip įmonės politikos, susijusios su įdarbinimu, atleidimu iš darbo, pelno pasidalijimu ar investicijomis, nustatymą. Darbuotojai gali dalyvauti bet kurioje arba visose šiose keturiuose srityse vienu metu. Moksliniai tyrimai, susiję su dalyvavimu priimant sprendimus, atskleidė, kad dalyvavimas skatina didesnę efektyvumą ir įsipareigojimus ir darbuotojų įtraukimas lemia didesnę pramonės sektoriaus darbuotojų inovacijų lygį Europoje (Curral ir kt., 2001). Anderson'as ir West'as (1998) teigia, jog kuo daugiau žmonių dalyvaus priimant sprendimus, bendraujant ir keičiantis informacija, tuo didesnė tikimybė, kad jie bus suinteresuoti prisidėti prie rezultatų ir tai skatins jų naujų ir dar geresnių idėjų inicijavimą. Panašiai teigia Jong'as (2007) savo darbe, kuriame rašo, kad kuo daugiau darbuotojų gali dalyvauti priimant sprendimus, turėti laisvę planuoti, veikti, pajėgti įveikti jiems iškilusius iššūkius, tuo darbuotojai entuziastingiau ir labiau įsipareigoja organizacijai ir tai skatina jų inovatyvią elgseną. Han'as, Chiang'as ir Chang (2010) mano, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo yra viena iš efektyviausių priemonių, skatinančių darbuotojus elgtis inovatyviai, todėl, pasak jų, visi organizacijos komunikacijos kanalai turi būti

valdomi veiksmingai. Tie darbuotojai, kurie turi teisę dalyvauti priimant įvairaus lygio sprendimus organizacijoje, taip pat turi atsakomybes ir tam tikrus įsipareigojimus organizacijai ir jų įsitraukimas, nuomonės išsakymo galimybė didina motyvaciją, susijusią su darbu, o tai formuoja inovatyvią elgseną. Jeigu bus laikomasi tam tikrų gairių, dalyvavimas valdyje gali būti sėkmingas ir veikiantis darbuotojų inovatyvią elgseną teigiamai.

### **2.2.9 Karjeros galimybės**

Kalbant apie darbo reikalavimus ir išteklius, svarbu įtraukti karjeros vystymosi perspektyvas organizacijoje, suteikiant galimybę darbuotojams turėti ilgalaikį karjeros planą, kuriame būtų atsižvelgiama į asmeninius tikslus, prašymus bei siūlomi skirtingi karjeros keliai. Taip pat svarbu organizacijų dinamiškas požiūris į darbuotojus. Bendrovė, kuri nesiūlo karjeros perspektyvų savo darbuotojams, rizikuoja, kad šie ne tik nebus inovatyvūs, bet anksčiau, ar vėliau išeis iš tos organizacijos (Cloutier, 2017). Prieš tai šiame darbe aptarta problema, kad dirbantieji Lietuvoje dažnai keičia darbą, lyginant su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis, glaudžiai siejasi su karjeros galimybių nebuvimu daugelyje organizacijų, todėl šiais laikais yra svarbu užtikrinti, kad kiekvienam darbuotojui būtų sudarytas karjeros planas, nes įrodyta, kad individualūs karjeros motyvai turi stiprų teigiamą poveikį siekiant didinti inovatyvią darbuotojų elgseną (Zandberg, Morales, 2019). Organizacijų vadovybė turėtų įgalinti aiškų ir suprantamą karjeros galimybių valdymą, nes individualizuotos darbuotojų karjeros galimybės formuoja jų inovatyvią elgseną ir prisideda prie sėkmingos organizacijos inovacinės veiklos. Manoma, kad darbuotojai pasitiki organizacija, mano, kad vadovybė yra sąžininga, kai procesai yra skaidrūs ir suprantami bei informacija perduodama sąžiningai ir yra išsamiai paaiškinama. Pavyzdžiui, darbuotojai turėtų žinoti, kokie kriterijai ir procesai naudojami jų vertinimui, paaukštinimui ar darbo atlyginimui. Kai veiklos, atlyginimo vertinimo ir karjeros galimybių kriterijai ir procesai yra žinomi, suprantami ir skaidrūs, darbuotojų motyvacija didėja ir tai lemia inovatyvios elgsenos formavimąsi. Taip pat darbuotojai turėtų turėti galimybę aptarti savo rezultatus su vadovais ar mentoriais bei gauti grįžtamąjį ryšį apie savo tobulėjimą (Abstein, Heidenreich ir Spieth, 2014), nes tik žinodamas kaip jam sekasi, darbuotojas visapusiškai supras ir galės siekti karjeros išsikeldamas sau aiškius uždavinius.

Daroma prielaida, kad asmenų elgesį lemia asmeninės naudos siekiai. Darbuotojo individualaus pažinčių tinklo kūrimas organizacijoje gali būti naudojamas numatant jo karjeros sėkmę ir (ar) atlyginimų padidėjimą. Sėkminga karjera, priklausanti iš dalies nuo lojalumo ir santykių dažnio, yra susijusi ir su neoficialiomis pažintimis, nes neoficialūs santykiai gali palengvinti ir užtikrinti karjeros galimybes, veikdami kaip turtas, užtikrinantis informaciją ir išteklius. Tie darbuotojai, kurių motyvacija siekti karjeros, didesnė tikimybė, kad imsis veiklų susijusių su inovacijomis ir inovatyvi jų elgsena bus kaip įrankis jiems pasiekti užsibrėžtus karjeros tikslus (Zandberg, Morales, 2019). Taigi, atlikus mokslinės literatūros apžvalgą galima daryti prielaidą, jog karjeros galimybės veikia darbuotojų inovatyvią elgseną teigiamai.

*Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimai, kurie skirstomi į tris grupes (kokybinius, kiekybinius, organizacinius) bei darbo ištekliai, kurie suskirstyti į keturias grupes (socialinius, darbo, organizacinius, plėtros) daro įtaką darbuotojams ir jų inovatyviai elgsenai. Darbo reikalavimais įvardijami tokie darbo aspektai, kuriems atlikti reikia didelių darbuotojų pastangų (fizinį, pažintinių ar emocinių), kurias iššaukia darbo veikla ir organizacija, o darbo ištekliai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą ir tobulėjimą. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros*

apžvalgą bei pristačius mokslininkų nustatytas ir pateiktas darbo reikalavimų ir išteklių sąsajas su inovatyvia darbuotojų elgsena, identifikuoti penki darbo ištekliai (vadovų parama, bendradarbių parama, darbo pozicijos aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmime, karjeros galimybės), kurie formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną ir keturi darbo reikalavimai (emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, virškrūvis, vaidmenų konfliktai), turintys neigiamą įtaką inovatyviai darbuotojų elgsenai.

### 2.3 Darbuotojų kartos ir jų specifiškumas

Remiantis Lietuvių kalbos žodynu žodis karta aiškinamas kaip “tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės, generacija” (Karta, 2018). Skirtumai tarp kartų yra įvairiai apibrėžiami ir plačiai aptariami tiek populiariojoje spaudoje, tiek mokslo darbuose (Dimock, 2019; Grow, Yang, 2018; Kirchmayer, Fratričová, 2018a; Kirchmayer, Fratričová, 2018b; Oblinger, Oblinger, 2005; Reeves, Oh, 2007; Tolbize, 2008; Wall, 2018). Antrepreneriams tenka sudėtingas uždavinys, kai turi taikyti skirtingus metodus skatinant skirtingoms amžiaus kartoms priklausančių darbuotojų inovatyvią elgseną.

Nėra vieningo ir standartizuoto kartų skirstymo pagal amžiaus grupes, nes iki šiol skirtingi mokslininkai (Dimock, 2019; Dries ir kt., 2008; Oblinger, Oblinger, 2005; Reeves, Oh, 2007; Tolbize, 2008; Wall, 2018), tyrinėjantys kartų skirtumus, pateikia daugybę pavadinimų, kurie žymi konkrečias kartas ir metų laikotarpius, kurie nurodo, kuriam konkrečiam laiko tarpui priklauso atitinkama karta. Kartos ir metų laikotarpiai, kurie priskiriami kartoms pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metų laikotarpius

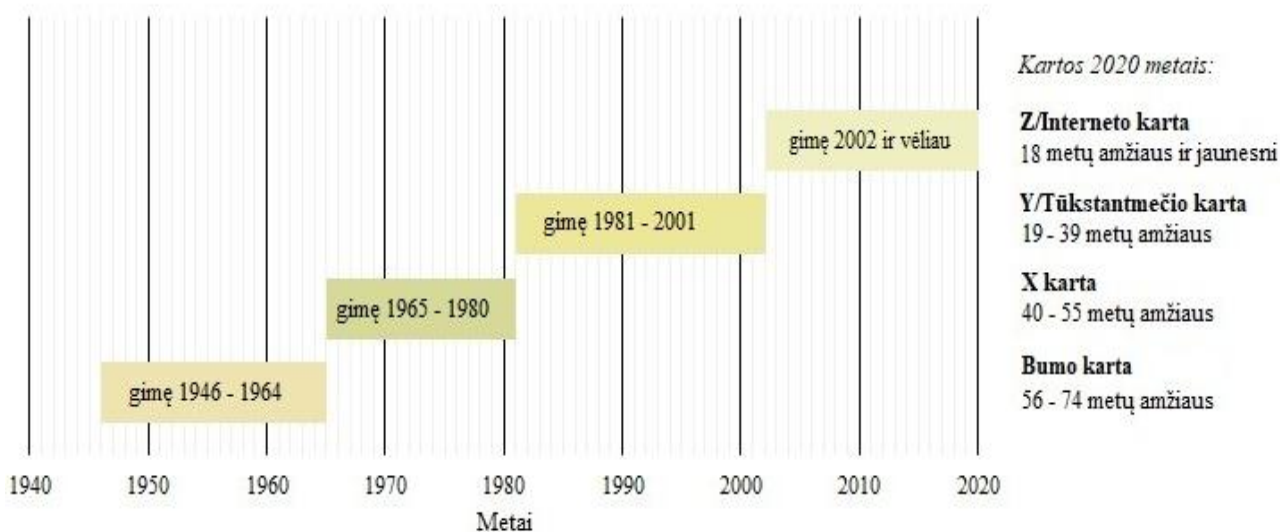
Autorius, metai	Kūdikių bumo karta	X karta	Y / Tūkstantmečio karta	Z / Interneto karta
Oblinger ir Oblinger 2005	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1982 m.	gimę 1982 m. - 1991 m.	–
Reeves ir Oh 2007	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1980 m.	gimę 1981 m. - 2000 m.	gimę 2001 m. ir vėliau
Dries, Pepermans ir Kerpel, 2008	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1980 m.	gimę 1981 m. - 2001 m.	–
Tolbize 2008	gimę 1943 m. - 1965 m.	gimę 1968 m. - 1979 m.	gimę 1978 m. - 2002 m.	–
Özçelik, 2015	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1980 m.	gimę 1981 m. - 2000 m.	–
Clark 2017	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1980 m.	gimę 1981 m. - 2000 m.	–
Wall 2018	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1976 m.	gimę 1977 m. - 1995 m.	gimę 1996 m. ir vėliau
Dimock 2019	gimę 1946 m. - 1964 m.	gimę 1965 m. - 1980 m.	gimę 1981 m. - 1996 m.	gimę 1997 m. ir vėliau

Kaip matyti, daugelis autorių pateikia skirtingus kiekvienos kartos gimimo laikotarpių intervalus, tačiau Reeves’as ir Oh (2007), Özçelik (2015) ir Clark’as (2017) pateikia identiškus kartų gimimo

metų diapazonus, išskyrus tai, kad Özçelik (2015) ir Clark'as (2017) savo darbuose kol kas nemini Z / Interneto kartos. Tačiau galima daryti prielaidą, kad nuo 2001 metų visi gimę priklausys jau Z / Interneto kartai. Reeves'o ir Oh (2007) pateiktam kartų skirstymui yra artimas Europos autorių Dries ir kt. (2008) pateiktas kartų skirstymas, tik skiriasi Y / Tūkstantmečio kartos gimimo metai, nes Reeves'as ir Oh (2007) šiai kartai priskiria visus gimusius imtinai iki 2000 metų, o Dries ir kt. (2008) priskiria šiai kartai gimusius ir 2001 metais.

Lietuvos mokslininkas, kuris ryžosi sudaryti kartų klasifikavimą ir pateikti lietuviškus užsienio mokslininkų pateiktų kartų atitikmenis Lietuvoje – Labanauskas (2008). Labanauskas išskyrė lietuviškus kartų pavadinimus pagal tam tikrus Lietuvoje vykusius pagrindinius politinius, ekonominius, socialinius ir kitus įvykius. Užsienio mokslinėje literatūroje dažniausiai minimos Bumo kartos (gimusių 1946 m. – 1964 m.) lietuviškas atitikmuo pagal Labanauską (2008) yra tarybinio kūdikių bumo karta (gimę 1946 m. – 1956 m.) ir postalinė karta (gimę 1956 m. – 1974 m.). Šios kartos siejamos su Lietuvoje vykusiais įvykiais: R. Kalanta (1953–1972) bei santvarkos priešais – hipiais. Užsienio literatūroje minimą X kartą (gimusius 1965 m. – 1980 m.) Labanauskas (2008) įvardija kaip Naujojo tarybinio žmogaus „visiems laikams“ kartą (gimusių 1974 m. – 1985 m.), o užsienio mokslininkų įvardijamą Y kartą (gimusius 1981 m. – 2001 m.) Labanauskas (2008) vadina Y karta arba Atgimimo karta. Šios dvi kartos siejamos su šiais pagrindiniais Lietuvai svarbiais įvykiais: Lietuvoje susikūrusiu Persitvarkymo Sąjūdžiu 1988 metais, naryste Europos Sąjungoje ir Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijoje NATO (angl. North Atlantic Treaty Organization) bei ekonomine migracija.

Atsižvelgiant į pasaulines kartų skirstymo ir pateikiamų pavadinimų tendencijas, šiame darbe pasirinktas Europos autorių Dries ir kt. (2008) pateiktas kartų skirstymas pagal amžiaus grupes ir jų pavadinimai, kai Bumo kartai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1946 iki 1964 metų, X kartai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1965 iki 1980 metų, Y / Tūkstantmečio kartai priskiriami gimę nuo 1981 iki 2001 metų, o Z / Interneto kartai priskiriami visi gimę 2002 metais ir vėliau. 4 paveiksle pateiktas kiekvienos kartos darbuotojų amžius 2020 metais.



4 pav. Skirtingų kartų darbuotojų amžius 2020 metais

Nepaisant to, kad nėra standartizuoto skirstymo į kartas pagal amžiaus grupes, tačiau sutariama, kad kiekviena karta turi savo skiriamuosius ypatumus. Kartų ypatumai, kurie svarbūs inovatyvios elgsenos formavimo kontekste, pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Kartų ypatumai (pagal Dries ir kt., 2008; Grow, Yang, 2018; Kirchmayer, Fratričová, 2018a; Kirchmayer, Fratričová, 2018b; Reeves, Oh, 2007; Tolbize, 2008)

Kartų ypatumai	Bumo karta	X karta	Y / Tūkstantmečio karta	Z / Interneto karta
	1946–1964	1965–1980	1981–2001	2002 m. ir vėliau
<b>Požiūris į darbą</b>	Optimistinis. Darbštūs darbuotojai, norintys asmeniškai pasitenkinti atliktu darbu.	Skeptiškas. Jie nori suderinti darbą su kitomis gyvenimo dalimis, linkę būti neoficialūs, praktiško požiūrio į darbą, nori smagiai praleisti laiką darbe.	Realistiškas. Jie pasitiki savimi ir orientuojasi į pasiekimus.	Realistiškas. Jie pasitiki savimi.
<b>Požiūris į vadovybę</b>	Kai kuriems vis dar yra neįprasta bendrauti su vadovybe	Jaučiasi patenkinti vadovybe ir mano, kad bendravimas su vadovybe yra natūralus procesas	Mano, kad vadovybė darbuotojų pagarbą turi pelnyti	Lygiavertiškas santykis su vadovybe
<b>Grižtamasis ryšys</b>	Gali įsižeisti dėl nuolatinio grįžtamojo ryšio	Tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio	Tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio	Tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio
<b>Darbo – asmeninio gyvenimo balansas</b>	Paaukoja asmeninį gyvenimą dėl darbo	Vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	–
<b>Karjeros tikslai</b>	„Žvaigždės“ karjera	„Patogi“ karjerą	„Lygiagreti“ karjera	–
<b>Pageidaujamos lyderių / vadovų savybės</b>	Patikimumas, įžvalgumas	Patikimumas, įžvalgumas	Išklausymas Patikimumas Pasiaukojimas	Sąžiningumas Malonus bendravimas Bendradarbiavimas
<b>Kredo</b>	„Jeigu turi tai – panaudok tai!“	„Nesvarbu“	„Padarykime šį pasaulį geresne vieta“	–

Bumo kartai priklauso asmenys, gimę laikotarpiu tarp 1946 ir 1964 metų, t. y. 2020 metais šių darbuotojų amžius yra tarp 56–74 metų. Kadangi Lietuvoje pensinis amžius yra nuo 64–65 metų (*Lietuvos Respublikos socialinio draudimo pensijų įstatymas, 1994 m. liepos 18 d. Nr. I-549, nauja redakcija nuo 2018-01-01: Nr. XII-2512, 2016-06-29, paskelbta TAR 2016-07-15, i. k. 2016-20649, 2018*), tai daugelis darbuotojų, priklausančių šiai kartai jau gali būti išėję į pensiją.

Bumo kartos atstovai gali būti apibūdinami kaip optimistai, tikintys, kad viskas yra įmanoma, kad jie gali pakeisti pasaulį. Tokiu pat principu šios kartos atstovai vadovaujasi ir darbo vietoje. Jie yra darbštūs, norintys asmeniškai pasitenkinti atliktu darbu bei tikintys savęs tobulinimu ir augimu (Reeves, Oh, 2007). Dažnai ši karta įvardijama kaip darboholikų karta, ištikima savo darbdaviams, mėgstanti komandinį darbą, bendradarbiavimą ir komandinių sprendimų priėmimą (Tolbize, 2008).

Bumo kartos atstovai pirmenybę teikia hierarchinei organizacinei struktūrai, o tai rodo, kad jiems priimtinau darbas kabinetuose, „vaikščiojimas tarp kabinetų“ nei atvirų erdvių darbo vietas, kai dirbama nebūtinai toje pačioje vietoje kasdien. Taip pat šios kartos atstovai mano, kad darbas ne savo darbo vietoje (nuotolinis darbas) yra neproduktyvus. Bumo kartai priklausantys darbuotojai nėra pakankamai raštingi, kad sugebėtų produktyviai dirbti virtualiose komandose ir tai lemia jų nepasitikėjimą jaunesniais darbuotojais. Dėl besikeičiančių darbo vietų tendencijų, vis rečiau darbuotojams suteikiami asmeniniai, privatūs kabinetai, o tai šios kartos atstovams neretai asocijuojasi su privatumo nebuvimu organizacijoje (Wall, 2018). Svarbu, kad organizacijų vadovai įgyvendintų tinkamus pokyčius, kurie leistų šios kartos atstovams nepatirti neigiamų emocijų darbe (emocinio krūvio) ir jų žinios, prieš jiems išeinant į pensiją, būtų tinkamai perduotos kitiems darbuotojams.

Kadangi Bumo kartai yra itin svarbus darbo išteklius karjeros galimybės ir šie darbuotojai siekia „žvaigždės“ karjeros, dažnu atveju jie paaukoja savo asmeninį gyvenimą dėl darbo, todėl darbo reikalavimas, susijęs su darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktu, šios kartos atstovų inovatyviai elgsenai turėtų būti darantys mažesnę neigiamą poveikį, lyginant su kitų kartų darbuotojais, kaip ir kiekybinis darbo reikalavimas virškrūvis, kuris šios kartos darbuotojams atrodo kaip natūralus veiksnys siekiant karjeros. Visgi, svarbu empiriškai nustatyti, kokie darbo ištekliai labiausiai lemia šios kartos darbuotojų inovatyvią elgseną ir kurie darbo reikalavimai daro didžiausią neigiamą įtaką šių darbuotojų inovatyviai elgsenai.

Kita karta, kuriai priklauso individai gimę 1965 – 1980 metų laikotarpiu, vadinama X karta. Tai savimi pasitikintys, globaliai mąstantys darbuotojai, norintys suderinti darbą su kitomis gyvenimo sritimis. Darbe šie žmonės nori ne tik dirbti savo tiesioginį darbą, bet ir smagiai praleisti laiką. Tai linkę į naujoves darbuotojai (Reeves, Oh, 2007). Cucina ir kt. (2018) teigia, kad X kartai priklausantys darbuotojai nėra tokie lojalūs kaip Bumo kartos darbuotojai ir įprastai turi daugiau neigiamų atsiliepimų apie organizacijas, kuriose dirba.

2020 metais X kartos darbuotojai yra 40 – 55 metų amžiaus. Tai, kaip jau minėta, yra pasitikintys savimi, nepriklausomi darbuotojai, kurie pasižymi mažesniu lojalumu nei Bumo kartos atstovai. X kartos atstovams itin svarbios karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Gibson, Greenwood ir Murphy, 2009), ir šios kartos darbuotojai labiau vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą nei kitos kartos. Tai atskleidžia, kad šios kartos darbuotojams kokybinis darbo reikalavimas – darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas – turėtų turėti didelį neigiamą poveikį inovatyviai elgsenai. Kaip jau minėta, X kartos darbuotojai nėra itin lojalūs savo vadovams, nes nesitiki, kad vadovai bus jiems lojalūs. Dėl šios priežasties vadovai turėtų stengtis skirti daugiau laiko bendravimui su šiais darbuotojais, skirti visokeriopą paramą, kad būtų užtikrinama tokių darbuotojų inovatyvi elgsena.

X kartos atstovų viena iš pagrindinių siekiamybių – išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Įprastai, šie darbuotojai reikalauja lanksčių darbo susitarimų, taip pat tikisi laisvės, pripažindami, kad darbas prisideda tik prie tam tikros gyvenimo kokybės, kurią jie nori pasiekti. Neretai X kartos darbuotojai gali būti ciniški, abejojantys autoritetais ir nemėgstantys tiesioginių vadovų kontrolės, todėl dažnai jiems priešinasi (Clark, 2017). Šios kartos darbuotojai tikisi, kad darbdaviai įsiklausys į jų poreikius, sudarys palankią darbo aplinką, kultūrą ir struktūrą bei sąžiningai už tai mokės. Organizacijos pabrėžia darbo aplinkos saugumą visomis prasmėmis kaip vieną didžiausių aspektų siekiant išlaikyti šiuos darbuotojus (Dixon ir kt., 2013).



Y, arba vadinamoji Tūkstantmečio, karta – tai asmenys, gimę tarp 1981 ir 2001 metų. Šios kartos atstovams būdingas itin didelis pasitikėjimas savimi, orientacija į pasiekimus bei stiprus noras priklausyti bendruomenei, kolektyvui. Tai plataus požiūrio darbuotojai, suprantantys įvairovės svarbą (Reeves, Oh, 2007). Minesotos universiteto tyrėja Tolbize (2008) teigia, kad Y kartos darbuotojams būdinga daugelis X kartos savybių. Taip pat Tūkstantmečio kartai būdingi ir šie bruožai: lankstumas, savarankiškumas, subalansuoto gyvenimo troškimas, įvairių užduočių vykdymas. Taip pat akcentuojamos penkios svarbios savybės, kurių siekia Y kartos darbuotojai: darbo aplinka, kurioje gera dirbti, tobulėjimo ir karjeros galimybės, projektų ir veiklų įvairovė, galimybės įgyti naujų įgūdžių ir lankstus grafikas. Šie darbuotojai tikisi, kad kolegos ir vadovai neatsiliks nuo moderniausių technologijų ir jas naudos. Y kartos atstovai yra įpratę dirbti komandose ir ieško valdymo struktūros be hierarchijos. Jeigu darbo aplinka jų nemotyvuos dirbti, jie judės toliau ir ieškos organizacijos, kurioje darbo aplinka būtų maloni (Dixon ir kt., 2013).

Dauguma darbo jėgos šiuo metu yra Y / Tūkstantmečio kartos atstovai. Tai darbuotojai, kurie 2020 metais yra 19 – 39 metų amžiaus. Šios kartos atstovų inovatyvi elgsena yra lengviau formuojama nei kitoms kartoms priklausančių darbuotojų elgsena, nes Y kartos darbuotojai yra iniciatyvesni. Įrodyta, kad inovatyvi elgsena glaudžiai susijusi darbo socialiniu ištekliumi – tiesioginių vadovų palaikymu (parama) (Yulianti, Arifien, 2019). Efektyvūs rezultatai pasiekiami tada, kai vadovai suteikia paramą savo darbuotojams, todėl vadovai turi inicijuoti bendravimą su pavaldiniais ir užtikrinti, kad Tūkstantmečio kartos atstovai suvoktų vadovų indėlį į bendravimą, paramos suteikimą. Tada, kai darbuotojai suvoks, jog turi stiprią vadovų paramą, jie patirs aukštos kokybės santykius su vadovais, o šie pelnys savo darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą. Tai savo ruožtu, turėtų pagerinti Y kartos darbuotojų inovacinę veiklą, požiūrį į darbą ir inovatyvios elgsenos formavimą. Atsižvelgiant į tai, kad Tūkstantmečio kartos atstovai nori laisvai ir dažnai siūlyti savo mintis bei idėjas ir siekiant užtikrinti aukštos kokybės santykius su vadovais, galima naudoti, pavyzdžiui, dvipusį komunikacijos metodą – atvirų forumų diskusijas (Chou, 2012). Kaip jau buvo minėta anksčiau, kadangi Y kartos darbuotojai linkę demonstruoti aukštą pasitikėjimo savimi lygį bei būti nepaprastai tikri dėl savo sugebėjimų, todėl vadovai teikdami paramą gali užtikrinti aukštą atsakomybės, darbo prasmingumo ir asmeninio pasitenkinimo darbe lygį, o tai padės formuoti Y kartos darbuotojų inovatyvią elgseną.

Atsižvelgiant į tai, kad Tūkstantmečio kartos atstovai nori laisvai ir dažnai reikšti savo mintis, idėjas ir nuomonę, galima tikėtis, kad jiems svarbus dalyvavimas priimant sprendimus, kai sprendžiami svarbūs klausimai, galintys lemti organizacijos sėkmę (Chou, 2012), tačiau dėl savo jaunesnio amžiaus tarp organizacijų darbuotojų, Tūkstantmečio kartos atstovai turi būti aktyvesni organizacijose, kad jie galėtų dalyvauti priimant sprendimus ir daryti įtaką naujovių diegimui organizacijoje (Yulianti, Arifien, 2019). Be to, šie darbuotojai mėgsta dirbti su kitais, nes, jų manymu, darbas grupėse yra įdomus, todėl daroma prielaida, kad socialinis darbo išteklius, susijęs su bendradarbių parama, ir darbo išteklius dalyvavimas sprendimų priėmimo yra svarbūs formuojant Y kartos darbuotojų inovatyvią elgseną. Anot Yulianti ir Arifien'o (2019), Tūkstantmečio kartos darbuotojams svarbiau yra prasmingas darbas, darbo pozicijos aiškumas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo, nei karjeros galimybės ar atlyginimas. Remiantis šių mokslininkų išvada, galima daryti prielaidą, kad karjeros galimybių svarba formuojant Y kartos darbuotojų inovatyvią elgseną turėtų būti mažesnė už kitus darbo išteklius.

Kalbant apie Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvią elgseną ir darbo reikalavimus, iniciatyvūs darbuotojai, šiuo atveju Y kartos atstovai, gali imtis veiksmų, norėdami paveikti jų aplinką ir dėl to jiems gali kilti tiek vaidmenų konfliktai, tiek konfliktai su kolegomis, nes bendradarbiai ne visada

gali sutikti su jų nuomone (Yulianti, Arifien, 2019). Taip pat, Y kartai būdingi darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktai, nes šie darbuotojai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o kai ji išbalansuojama, kyla konfliktas. Tai neigiamai veikia šių darbuotojų darbo rezultatus ir inovatyvią elgseną.

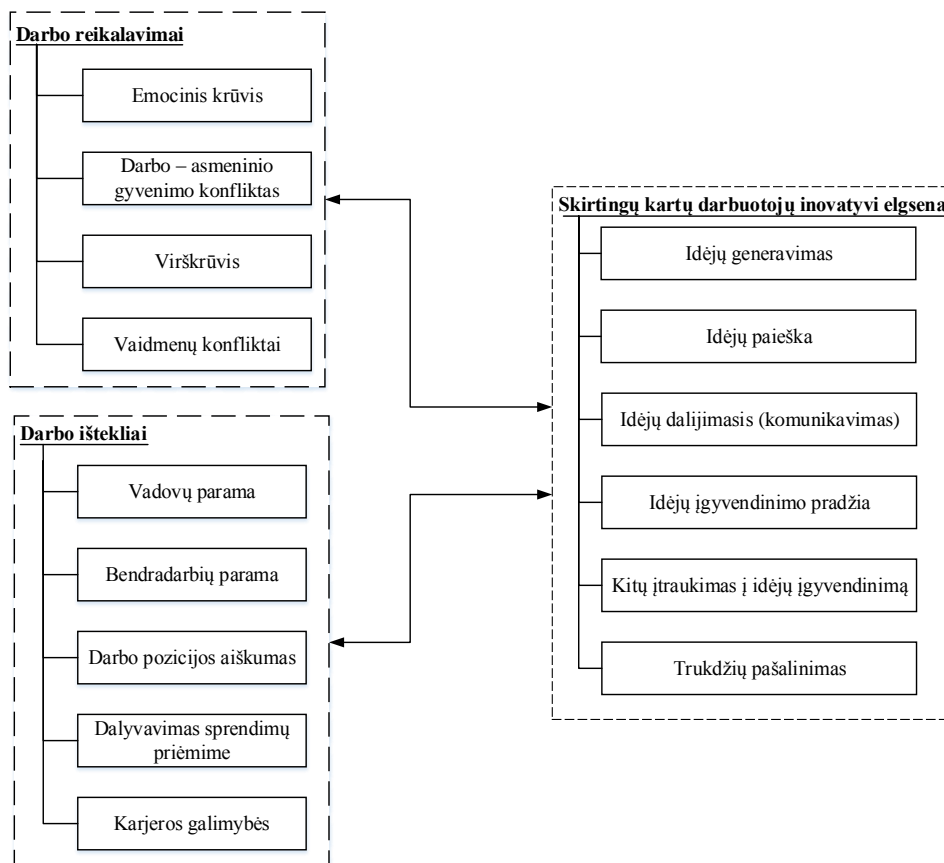
Z (Interneto) kartos atstovais laikomi visi asmenys, gimę nuo 2002 metų. Tai pirmoji karta, kuri nuo pat vaikystės augo kartu su technologijomis, didėjančia žmonių įvairove, spartesne komunikacija. Tai pirmoji karta, kuri nuo kūdikystės patiria globalizaciją ir turi laisvą prieigą prie kitų kultūrų. Tai atviri žmonių įvairovei asmenys, kurie tikisi visuotinės lygybės. Nors Z kartos atstovai yra glaudžiai susiję su technologijomis, daugelis jų renkasi sąžiningus, linkusius į malonų bendravimą ir bendradarbiavimą vadovus (Kirchmayer, Fratričová, 2018a). Vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris skatina Z kartos atstovų motyvaciją darbe – tai klimatas komandoje, t.y. geri santykiai su bendradarbiais (Kirchmayer, Fratričová, 2018b). Tyrejų Grow ir Yang (2018) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad Z kartos atstovams svarbiausi darbo įgūdžiai, kurie lemia sėkmingą karjerą, yra kūrybiškumas ir bendravimo įgūdžiai. Apibendrinant galima teigti, kad Z karta – tai materialiai aprūpinta, technologiškai prisotinta, globaliai sujungta ir formaliai išsilavinusi pirmoji tokia karta pasaulyje (Kirchmayer, Fratričová, 2018a).

Viena iš atpažįstamiausių Z kartos elgesio ypatybių yra tai, kiek laiko jie praleidžia bendraudami ir ieškodami naujos informacijos savo mobiliuosiuose įrenginiuose. Kadangi Z kartos atstovai savo mobiliuosiuose įrenginiuose praleidžia didžiąją dienos dalį, formuojasi jų poreikis dėl nuolatinės prieigos prie informacijos ir siekis akimirksniu pasitenkinti, t. y. sužinoti juos dominančią informaciją. Manoma, kad Z karta atneša šiuos lūkesčius ir į darbo vietas (organizacijas), todėl šios kartos atstovai tikisi nuolatinės komunikacijos, grįžtamojo ryšio apie jų veiklas. Siekiant tinkamai integruoti Z kartą į organizacijas, reikia skirti dėmesį įvairioms inovatyvioms sistemoms, susijusioms su konferencijų salių, bendradarbių darbo ir buvimo vietų rezervavimu per išmaniuosius įrenginius, taip pat diegiant naujausias skaitmeninio bendradarbiavimo technologijas organizacijose. Dėl gebėjimo lengvai prisitaikyti prie greitai besikeičiančių technologijų Z kartos atstovai gali greitai nusivilti, kai kiti (vyresni) kolegos nesugeba taip greitai prisitaikyti. Būtent tai gali sukelti įtampą organizacijoje tarp skirtingų kartų. Siekiant to išvengti, pavyzdžiui, gali būti įgyvendintos tokios strategijos kaip atvirkštinė mentorystė, kai jauni darbuotojai dalijasi savo įgūdžiais su vyresnio amžiaus kolegomis (Wall, 2018).

*Apibendrinant galima teigti, jog kartų skirstymas pagal amžiaus grupes yra nevienareikšmiškas, tačiau nepaisant to, kad nėra standartizuoto skirstymo į kartas pagal amžiaus grupes, sutariama, kad kiekviena karta turi savo skiriamuosius ypatumus. Vienas populiariesnių skirstymų į kartas Europoje yra Dries ir kt. (2008) pateiktas kartų skirstymas pagal amžiaus grupes, kai Bumo kartai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1946 iki 1964 metų, X kartai priskiriami darbuotojai gimę nuo 1965 iki 1980 metų, Y / Tūkstantmečio kartai priskiriami gimę nuo 1981 iki 2001 metų, o Z / Interneto kartai priskiriami visi gimę 2002 metais ir vėliau. Atsižvelgiant į tai, kad Z / Interneto kartos atstovai pagal savo amžių yra dar labai jauni ir daugelis jų iki šiol studijuoja profesinėse mokyklose, kolegijose, universitetuose ir dar neturi arba turi labai mažai darbinės patirties, toliau šiame darbe ši karta nebus analizuojama.*

## 2.4 Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie inovatyvią darbuotojų elgseną ir darbo reikalavimus, išteklius, kurie formuoja inovatyvią skirtingų kartų darbuotojų elgseną, sudarytas magistro baigiamojo projekto teorinis modelis, kuris pateiktas 5 paveiksle.



**5 pav.** Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną teorinis modelis

*Teorinis modelis susideda iš trijų dalių – darbo išteklių, darbo reikalavimų ir skirtingų kartų darbuotojų inovatyvios elgsenos. Teoriniame modelyje pateikti keturi darbo reikalavimai (emocinis krūvis, darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, virškrūvis ir vaidmenų konfliktai) ir penki darbo ištekliai (vadovų parama, bendradarbių parama, darbo pozicijos aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės), kurie formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną, sudarytą iš šešių dedamųjų (idėjų generavimo, paieškos, dalijimosi (komunikavimo), įgyvendinimo pradžios, kitų įtraukimo į idėjų įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimo). Nuspręsta ištirti, ar apdirbamosios gamybos organizacijose Lietuvoje dirbantys darbuotojai pasižymi inovatyvia elgsena ir kurie darbo reikalavimai turi didžiausią neigiamą įtaką Bumo, Y / Tūkstantmečio ir X kartos Lietuvoje dirbantiems darbuotojams bei darbo išteklius, kurie turi didžiausią teigiamą poveikį šių kartų Lietuvoje dirbantiems darbuotojams.*

### **3. Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo metodologija**

Toliau darbe pristatomi empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo uždaviniai, tikslas, instrumento struktūra, tyrimo imtis bei eiga ir matavimo skalių patikimumo ir validumovertinimai.

#### **3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai**

**Tyrimo tikslas:** ištirti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų Lietuvoje dirbančių darbuotojų inovatyvią elgseną.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti darbuotojų inovatyvios elgsenos raišką;
2. Nustatyti darbo reikalavimų ir išteklių, kurie formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną pagal kartas, raišką;
3. Nustatyti sąsajas tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei inovatyvios darbuotojų elgsenos pagal atskiras kartas.

#### **3.2 Tyrimo instrumento struktūra**

Siekiant atskleisti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa, kaip tinkamiausia priemonė.

Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių bei skirtingų kartų darbuotojų inovatyvios elgsenos teoriniu modeliu buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketa. Tyrimo instrumentą sudaro dvi dalys: kreipimasis į respondentą ir klausimai. Kreipiantis į respondentą, pristatomas tyrimas, paaiškinama, kas, ką ir koku tikslu tiria. Tam, kad respondentams būtų aiškesnis anketos pildymas, pateikiama informacija, kuri leidžia tikslingiau užpildyti anketą. Klausimyną sudaro 82 klausimai. Visiems teiginiams naudota penkių balų Likerto įverčių skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Anketos teiginių operacionalizacija pateikta 3 priede. Taip pat respondentų prašoma nurodyti lytį, kartą, kuriai priklauso pagal savo amžių, išsilavinimą, statusą (gyvena viena(s), su sutuoktiniu (-e) ir t.t), laiką, kurį dirba dabartinėje organizacijoje, statusą dėl užimamų vadovaujamų pareigų, gamybinės įmonės grupę, kuriai priklauso darbuotojas ir ekonominės veiklos rūšį, kuriai priskiriama organizacija. Šie klausimai atitinka anketoje 75 – 82 klausimus.

#### **3.3 Tyrimo imtis ir eiga**

Tyrimo metu siekiama apklausti didelę grupę respondentų, todėl pasirinkta netikimybinė patogioji atranka. Ši atranka pasirinkta dėl jos naudojimo patogumo, kai galima atrinkti arčiausiai esančius respondentus ir įvertinti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant įvairaus pobūdžio apdirbamosios gamybos sektoriaus organizacijose Lietuvoje dirbančių darbuotojų inovatyvią elgseną. Atsižvelgiant į Ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekstą ir jos keliamus iššūkius, nuspręsta tyrimą atlikti apdirbamosios gamybos įmonėse. Šios ekonominės veiklos rūšies darbuotojai sudaro 16 % visų darbuotojų, dirbančių Lietuvoje (Oficialios statistikos portalas, 2019b). Apdirbamosios gamybos sektoriui priklauso šiomis veiklos rūšimis užsiimančios organizacijos: pagrindinių metalų gamyba; metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba; variklinių

transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba; kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba; baldų gamyba; maisto produktų gamyba; gėrimų gamyba; tekstilės gaminių gamyba; drabužių siuvimu (gamyba); odos ir odos dirbinių gamyba; medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba, gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba; popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba; kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba; chemikalų ir chemijos produktų gamyba; pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba; guminių gaminių gamyba; kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba; kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba; elektros įrangos gamyba; niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba; tabako gaminių gamyba; kita gamyba. Apklausa vykdoma Lietuvos skirtingo pobūdžio apdirbamosios gamybos organizacijose taip siekiant nustatyti, ar Lietuvoje dirbantiems darbuotojams būdinga inovatyvi elgsena ir taip pat siekiant nustatyti, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų inovatyviai elgsenai

Siekiant, kad tyrimas būtų patikimas ir reprezentatyvus, taikoma 5 % dydžio paklaida. Tai leis gauti 95 % patikimus duomenis. Tyrimo imčiai nustatyti naudota Paniotto formulė (1) (Diskiene, Pauliene ir Ramanauskaite, 2019), kuri pateikta žemiau:

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

čia  $n$  – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis;

$N$  – tiriamos visumos dydis.

Tyrimo imties skaičiavimo duomenys pateikti 7 lentelėje. Apskaičiuotas imties dydis sudaro mažiausiai 400 respondentų.

**7 lentelė.** Tyrimo imties skaičiavimo duomenys

Rodiklis	Kiekybinė išraiška	Komentarai
Paklaida, $\Delta$	0,05	5 % dydžio paklaida
Tiriamos visumos dydis, $N$	203 349	Vidutinis darbuotojų skaičius apdirbamosios gamybos sektoriuje 2018 metais (Oficialios statistikos portalas, 2019b)
Imties dydis, $n$	400	–

Tyrimas buvo atliekamas 2020 metais nuo vasario 8 dienos iki kovo 13 dienos. Per šį laikotarpį užpildytos 407 anketos. Visos anketos toliau naudojamos tyrime.

### 3.4 Matavimo skalių patikimumo ir validumo vertinimas

Klausimyno skalės patikimumui įvertinti pasirinktas klausimyno skalės vidinis nuoseklumas, kuris remiasi atskirų klausimyną sudarančių klausimų koreliacija. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Kronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas. Jeigu skalė sudaryta tinkamai, Kronbacho alfa koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7 (kitų autorių teigimu – didesnė už 0,6) (Piligrimienė, 2016). 8 lentelėje pateikti patikimumo analizės rezultatai.

Kaip matyti iš patikimumo analizės rezultatų, visų darbo reikalavimų, išteklių ir inovatyvios darbuotojų elgsenos konstrukto Kronbacho alfa koeficientų reikšmės yra didesnės už 0,7, išskyrus bendradarbių paramos konstrukto Kronbacho alfa koeficiento reikšmę. Šio konstrukto reikšmė didesnė už 0,6, todėl galima teigti, kad ir šio konstrukto skalė yra patikima. Patikimumo analizės

rezultatai įrodo, jog klausimynas sudarytas tinkamai ir kiekvieno konstrukto atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t.y. atspindi tą patį dalyką. Daroma išvada, kad visos klausimyno skalės yra patikimos ir tinkamos naudoti moksliniam tyrimui.

**8 lentelė.** Patikimumo analizės statistikos rezultatai

Darbo reikalavimų, išteklių ir inovatyvios darbuotojų elgsenos konstruktai	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa koeficiento reikšmė
Emocinis krūvis	8	,874
Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	6	,909
Virškrūvis	4	,857
Vaidmenų konfliktai	8	,847
Bendradarbių parama	9	,647
Vadovų parama	5	,816
Darbo pozicijos aiškumas	5	,808
Dalyvavimas sprendimų priėmime	6	,828
Karjeros galimybės	3	,885
Inovatyvi darbuotojų elgsena	20	,855

Atlikus klausimyno validumo patikrinimą, daroma išvada, kad klausimyno skalės matuoja tai, kas numatyta. Faktorinės analizės metu gautas Kaizerio, Mejerio ir Olkino matas arba KMO (angl. Keiser – Meyer – Olkin measure), anot Pakalniškienės (2012), turėtų būti 0,6 ir daugiau, nes jeigu KMO yra mažiau nei 0,5 – duomenys faktorių analizei netinkami. Visų klausimyno konstrukto KMO reikšmės gautos didesnės už 0,6, todėl daroma prielaida, kad kintamieji yra tinkami faktorinės analizės atlikimui. Kiekvieno konstrukto kintamieji sudaro po vieną faktorių, kurių kiekvienas paaiškina tam tikrą procentą dispersijos. Klausimyno validumo tikrinimas pateiktas 4 priede.

### 3.5 Tyrimo etika

Planuojant ir vykdant socialinį tyrimą svarbu įvertinti moralinius klausimus susijusius su tyrimu. Anot Kardelio (2002), tyrimuose yra svarbus **tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, organizacijų, kuriose planuojamas atlikti tyrimas, leidimo gavimas, anonimiškumas**. Atliekant empirinį darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimą, visiems respondentams pateikta išsami informacija apie atliekamą tyrimą ir kiekvienas darbuotojas turėjo teisę laisvai pasirinkti, ar dalyvaus tyrime, ar ne. Dėl organizacijų dalyvavimo tyrime buvo susisiekiama telefoniniais skambučiais ir (ar) elektroniniais laiškais su organizacijų vadovais / atstovaujaučiais asmenimis ir nusakius tyrimo pobūdį, apimtį, tikslą ir kitą informaciją, gautas leidimas vykdyti tyrimą išplatinant anketas atitinkamos organizacijos darbuotojams. Siekiant užtikrinti anonimiškumą, tyrimo metu gauta informacija ir pateikiami rezultatai neleidžia identifikuoti ir atpažinti konkrečios tryime dalyvavusio asmens tapatybės, nes nenurodomi respondentų vardai, pavardės ir kiti asmenybę leidžiantys identifikuoti duomenys, taip užtikrinant visų respondentų anonimiškumą. Taip pat viso tyrimo metu buvo užtikrinamas **geranoriškumo principas**, kuris siejamas su tyrimo instrumento turiniu (Žydžiūnaitė, 2011). Respondentams pateikiamoje anketoje nenaudojami įžeidžiantys ar asmens orumą žeminantys teiginiai. Be šių principų, tyrimo metu laikomasi ir Kauno technologijos universiteto tyrėjo etikos normų principų: **garbingumo, sąžiningumo, patikimumo, objektyvumo** (Kauno technologijos universiteto

*akademinės etikos kodeksas, 2012 m. sausio 25 d. nutarimu Nr. V3-S-1, 2012).* Siekiant tyrimą atlikti garbingai, pateikiamas tyrimo tikslas ir informacija apie tyrimo metodologiją, nenutylinant kritinių vertinimų dėl galimų tyrimo rezultatų. Tyrimas atliekamas sąžiningai – tekste teikiamos visos nuorodos ir gerbiami kitų tyrėjų darbai. Norint užtikrinti patikimumą – empirinio tyrimo metu dėmesingai vertinami rezultatai bei jų viešinimas. Tyrimo išvados pateikiamos objektyvios – grindžiamos argumentais ir faktais, kuriuos galima patikrinti. Taip pat tyrimas atliktas ir aprašytas savarankiškai, visi pateikti duomenys, tyrimų rezultatai yra teisingi bei gauti sąžiningai, o naudoti šaltiniai pateikti literatūros skyriuje.

#### 4. Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatai ir diskusija

Toliau darbe pristatomi empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatai: respondentų demografinės charakteristikos, inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas bei vertinimų palyginimas pagal demografinės charakteristikas, darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas ir vertinimų palyginimas pagal demografinės charakteristikas, koreliacinė analizė bei rezultatų apibendrinimas ir diskusija.

##### 4.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal lytį, kartą, išsilavinimą ir gyvenamąją padėtį pateiktas 9 lentelėje. Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrime dalyvavo 407 respondentai: 33,4 % (n = 136) iš jų vyrai ir 66,6 % (n = 271) moterys. 74,4 % (n = 303) respondentų priklauso Y / Tūkstantmečio kartai (gimę 1981 m. – 2001 metais) ir tai didžiausia tyrime dalyvavusių respondentų grupė. 24,6 % (n = 100) respondentų priklauso X kartai (gimę 1965 m. – 1980 m.) ir tik 1,0 % (n = 4) respondentų Bumo kartos atstovai (gimę 1946 m. – 1964 m.). Kadangi tyrimo metu buvo siekiama apklausti didelę grupę respondentų ir pasirinkta netikimybinė patogioji atranka bei anketos buvo elektroninės versijos, todėl tai lėmė, kad Bumo kartos atstovų tyrime dalyvavo mažiausiai. Tyrime didžiąją dalį respondentų sudarė darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį (67,3 %; n = 274) ir aukštąjį neuniversitetinį (14,0 %; n = 57) išsilavinimą. 9,1 % (n = 37) respondentų turėjo profesinį ir 8,6 % (n = 35) respondentų vidurinį išsilavinimą (žr. 9 lent.).

**9 lentelė.** Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal lytį, kartą, išsilavinimą ir gyvenamąją padėtį

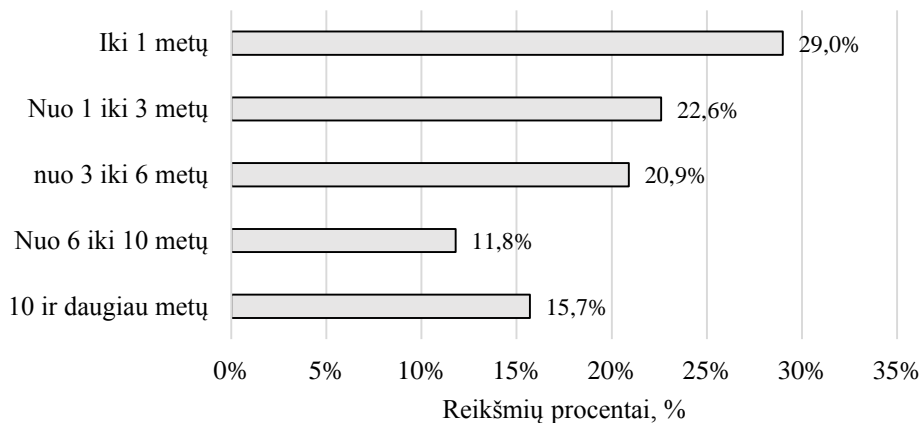
Kintamieji		Reikšmių procentai, %
Lytis	Vyras	33,4
	Moteris	66,6
Karta, kuriai priklauso pagal savo amžių	(gimę 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	74,4
	(gimę 1965 m. - 1980 m.) X karta	24,6
	(gimę 1946 m. - 1964 m.) Bumo karta	1,0
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	67,3
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	14,0
	Profesinis	9,1
	Vidurinis	8,6
	Pagrindinis	1,0
	Pradinis	0,0
Gyvenamoji padėtis	Gyvena viena(s)	31,0
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)	40,5
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais)	24,8
	Gyvena su vaiku (-ais)	3,0
	Kitas variantas	0,7

Iš 9 lentelės matyti, kad 40,5 % (n = 165) respondentų gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e), 31,0 % (n = 126) gyvena viena(s), 24,8 % (n = 101) gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-



ais) ir tik 3,0 % (n = 12) gyvena su vaiku (-ais). 0,7 % (n = 3) respondentų nurodė kitą variantą, t.y. gyvena su kambarioke, su tėvais ir vienas respondentas nenorėjo atsakyti į šį klausimą.

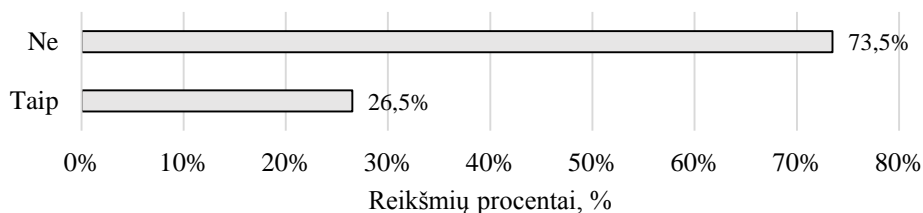
6 paveiksle pateikiamas respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, kurioje dirba.



**6 pav.** Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, kurioje dirba

Kaip matyti iš 6 paveikslo, daugumos respondentų (29,0 %; n = 118) dabartinėje organizacijoje, kurioje dirba šiuo metu, darbo patirtis yra iki vienerių metų. Darbo patirties dabartinėje organizacijoje nuo vienerių iki trijų metų turi 22,6 % (n = 92) respondentų, o nuo trijų iki šešių metų darbinės patirties turi 20,9 % (n = 85) respondentai. Mažiausiai tyrime dalyvavo respondentų, turinčių nuo šešerių iki dešimties metų patirties (11,8 %; n = 48), o daugiau nei dešimt metų patirties turinčių respondentų buvo 15,7 % (n = 64).

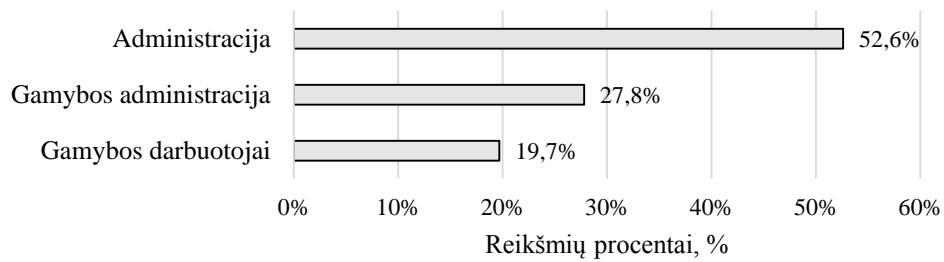
7 paveiksle pateiktas respondentų procentinis pasiskirstymas pagal vadovaujamas pareigas.



**7 pav.** Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal vadovaujamas pareigas (Atsakymas į klausimą „Ar užimate vadovujamas pareigas?“)

Kaip matyti iš 7 paveikslo, didžioji dalis respondentų neužima vadovujamų pareigų (73,5 %; n = 299), o beveik trečdalis respondentų užima vadovujamas pareigas (26,5 %; n = 108).

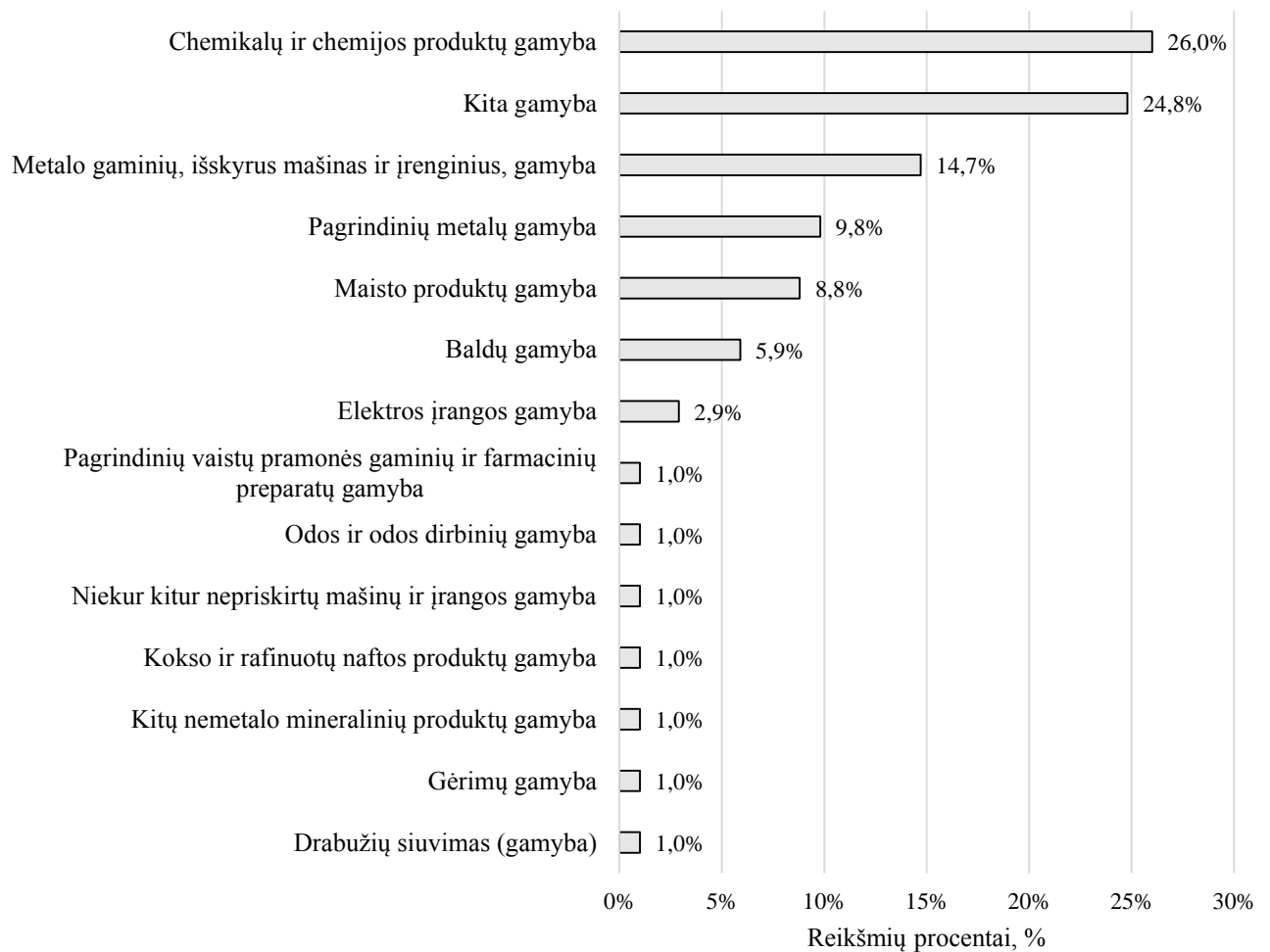
Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal grupę, kuriai priklauso, pateiktas 8 paveiksle.



**8 pav.** Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal grupę, kuriai priklauso

Daugiau nei pusė respondentų (52,6 %; n = 214) priklauso administracijai (pardavimų, kokybės, logistikos, finansų skyriams ir pan.). 27,8 % (n = 113) respondentų dirba gamybos administracijoje (gamybos vadovais, pamainos vadovais, gamybos inžinieriais, technikos skyriaus vadovais, gamybos kokybės vadovais ir kitų gamybos sričių vadovais). Gamybos darbuotojų tyrime dalyvavo mažiausiai (19,7 %; n = 80) (žr. 8 pav.).

Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį, kuriai priskiriama organizacija, pateiktas 9 paveiksle.



**9 pav.** Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį, kuriai priskiriama organizacija

Kaip matyti iš 9 paveikslo, daugiausiai respondentų iš chemikalų ir chemijos produktų gamybos organizacijų (26,0 %; n = 106). Kiek mažiau respondentų iš metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos organizacijų (14,7 %; n = 60) bei pagrindinių metalų gamybos organizacijų (9,8 %; n = 40). Taip pat tyrime dalyvavo respondentų iš maisto produktų gamybos organizacijų (8,8 %; n = 36), baldų gamybos (5,9 %; n = 24), elektros gamybos (2,9 %; n = 12) ir kitų organizacijų.

#### 4.2 Inovatyvios darbuotojų elgsenos raiška

Šiame skyriuje pateikiami empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatai apie inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimą.

Respondentų nuomonės apie inovatyvią jų elgseną rezultatai pateikti 10 lentelėje. Kaip matyti iš tyrimo rezultatu, Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonių darbuotojai domisi kaip tam tikri dalykai daromi kitur, kad įgytas idėjas galėtų panaudoti savo darbams atlikti (93,1 %), yra linkę semtis naujų idėjų iš kolegų ar verslo partnerių (89,0 %), kai kas nors gerai neveikia, mėgina rasti naujus sprendimus (88,2 %), semiasi naujų idėjų iš kitų žmonių tam, kad galėtų įgyvendinti geriausias iš jų (85,2 %), stengiasi parodyti savo kolegoms teigiamas naujų idėjų puses (85,2 %) bei išmėgina naujus būdus, kaip atlikti užduotis (84,1 %). Kiek mažiau respondentų yra linkę stengtis į idėjos įgyvendinimą įtraukti pagrindinius sprendimus priimančius asmenis (74,5 %), turėdami naują idėją, stengiasi įtraukti žmones, galinčius bendradarbiauti įgyvendinant tą idėją (72,5 %) ar ieško žmonių, galinčių ją įgyvendinti (65,6 %). 64,1 % respondentų įgyvendinant idėją, geba atkakliai įveikti kliūtis / nesklaidumus, o 63,4 % respondentų linkę stengtis parodyti savo kolegoms teigiamas naujų idėjų puses. 62,4 % apklaustųjų turėdami naują idėją, stengiasi gauti palaikymą iš vadovybės ir 60,4 % įprastai nebaigia pradėtų veiklų / darbų tol, kol nepasiekia užsibrėžto tikslo. Daugiau negu pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų siekdami įgyvendinti naujas idėjas, ieško naujų technologijų, procesų ar procedūrų (56,5 %), o įgyvendinant idėją, gali atkakliai ją toliau įgyvendinti net, kai darbas tuo metu vyksta ne taip sklandžiai (56,5 %). Pusė tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad teikia pirmenybę darbams, kurie reikalauja originalaus mąstymo (53,6 %), nepasiduoda net tada, kai kiti sako, kad to neįmanoma padaryti (52,3 %) ir turėdami naują idėją, stengiasi įtikinti savo kolegas dėl tos idėjos (51,3 %).

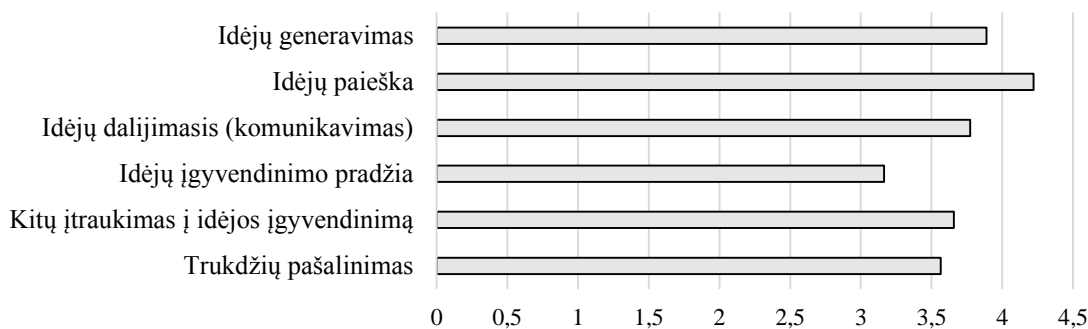
**10 lentelė.** Respondentų nuomonės apie inovatyvią elgseną procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Išmėginu naujus būdus, kaip atlikti užduotis	0,0	2,9	13,0	62,2	21,9
Teikiu pirmenybę darbams, kurie reikalauja originalaus mąstymo	0,0	12,0	34,4	41,8	11,8
Kai kas nors gerai nefunkcionuoja / neveikia, mėginu rasti naują sprendimą	1,0	1,0	9,8	63,4	24,8
Mėginu semtis naujų idėjų iš kolegų ar verslo partnerių	1,0	1,0	9,1	51,4	37,6
Man įdomu sužinoti, kaip tam tikri dalykai daromi kitur, kad įgytas idėjas galėčiau panaudoti savo darbams atlikti	1,0	2,0	3,9	53,3	39,8
Semiuosi naujų idėjų iš kitų žmonių tam, kad galėčiau įgyvendinti geriausias iš jų	1,0	2,9	10,8	52,3	32,9

**10 lentelė (tęsinys).** Respondentų nuomonės apie inovatyvią elgseną procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtikinti savo kolegas dėl tos idėjos	1,0	5,9	41,8	42,5	8,8
Kai turiu naują idėją, stengiuosi gauti palaikymą iš vadovybės	1,0	4,9	31,7	47,7	14,7
Stengiuosi parodyti savo kolegoms teigiamas naujų idėjų puses	0,0	3,9	10,8	69,5	15,7
Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtraukti žmones, galinčius bendradarbiauti įgyvendinant tą idėją	1,0	2,9	23,6	50,6	21,9
Kuriu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujoms idėjomis įgyvendinti	3,9	16,0	37,6	38,6	3,9
Ieškau ir užtikrinu pinigines lėšas, reikalingas naujoms idėjomis įgyvendinti	11,8	26,3	33,4	25,6	2,9
Siekdama(s) įgyvendinti naujas idėjas, ieškau naujų technologijų, procesų ar procedūrų	5,9	11,1	26,5	44,7	11,8
Idėjų įgyvendinimo metu iškilus problemoms, jas deleguoju asmenims, galintiems problemas išspręsti	2,9	7,1	26,5	56,5	6,9
Stengiuosi į idėjos įgyvendinimą įtraukti pagrindinius sprendimus priimančius asmenis	2,0	3,9	19,7	67,6	6,9
Turint naują idėją, ieškau žmonių, galinčių ją įgyvendinti	2,0	3,9	28,5	56,8	8,8
Įgyvendinant idėją, gebu atkakliai įveikti kliūtis / nesklandumus	1,0	4,9	30,0	57,2	6,9
Nepasiduodu net tada, kai kiti sako, kad to neįmanoma padaryti	2,9	11,3	33,4	41,5	10,8
Įprastai nebaigiu tol, kol nepasiekiu tikslo	2,0	7,9	29,7	48,4	12,0
Įgyvendinant idėją, galiu atkakliai ją toliau įgyvendinti net, kai darbas tuo metu vyksta ne taip sklandžiai	2,0	5,2	36,4	48,6	7,9

Vertinant inovatyvią darbuotojų elgseną dedamųjų lygmenyje, iš 10 paveikslo matyti, kad būdingiausia tyrime dalyvavusiems respondentams yra idėjų paieškos dedamoji ( $M = 4,220$ ;  $SD = ,623$ ), kuri apima įvairių galimybių paieškas esamoje aplinkoje. Šiek tiek mažiau, tačiau taip pat būdingos dedamosios – idėjų generavimas ( $M = 3,888$ ;  $SD = ,582$ ) bei idėjų dalijimasis ( $M = 3,773$ ;  $SD = ,586$ ). Trys paskutinės dedamosios, susijusios su idėjų įgyvendinimu, yra mažiau būdingos tyrime dalyvavusiems darbuotojams ir, kaip matyti, mažiausiai būdinga dedamoji – idėjų įgyvendinimo pradžia ( $M = 3,165$ ;  $SD = ,799$ ), kai yra sudaromas planas, kuriuo vadovaujantis tikimasi įgyvendinti idėją.



**10 pav.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos vidurkio vertinimas dedamųjų lygmenyje

11 lentelėje pateiktos inovatyvios darbuotojų elgsenos skaitinės charakteristikos: vidurkis, mediana, moda, standartinis nuokrypis bei asimetrijos ir eksceso koeficientai. Matyti, jog asimetrija yra būdinga šio konstrukto skirstiniui, nes asimetrijos koeficientas yra  $-0,579$  (skirstinys yra kairiosios asimetrijos, nes asimetrijos koeficiento reikšmė mažesnė už nulį). Taip pat iš 11 lentelės skaitinių charakteristikų matyti, kad inovatyvios elgsenos skirstinys yra smalesnis lyginant su normaliuoju skirstiniu, nes eksceso koeficientas didesnis už nulį ( $E > 0$ ).

Atsižvelgiant į gautas skaitines duomenų charakteristikas, priimama alternatyva, kad inovatyvios elgsenos skirstinys nėra panašus į normalųjį. Histograma pateikta 5 priede.

**11 lentelė.** Skaitinės inovatyvios darbuotojų elgsenos charakteristikos

Konstruktas	Vidurkis	Mediana	Moda	Stand. nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Inovatyvi darbuotojų elgsena	3,707	3,750	4,00	,420	$-0,579$	,960

Siekiant nustatyti inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamąsias skirtingose kartose taikytas Studento  $t$  kriterijus nepriklausomoms imtims. Taikant šį kriterijų, grupuojančiu kintamuoju pasirinktas kintamasis „Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių“. Dėl per mažo tyrime dalyvavusių Bumo kartos atstovų skaičiaus ( $n = 4$ ), ši karta toliau neanalizuojama ir inovatyvios darbuotojų elgsenos bei jos dedamųjų vertinimas atliekamas su Y / Tūkstantmečio ir X kartos respondentų atsakymais.

Iš 12 lentelės duomenų matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų gauti šiose dedamosiose: idėjų generavime ( $p = ,000$ ), idėjų įgyvendinimo pradžioje ( $p = ,004$ ) ir kitų įtraukime į idėjos įgyvendinimą ( $p = ,006$ ). Kitose dedamosiose statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų negauti. Idėjų generavimas labiau būdingas Y / Tūkstantmečio kartai nei X kartai, tačiau X kartai būdingesnės šios inovatyvios elgsenos dedamosios – idėjų įgyvendinimo pradžia bei kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą.

**12 lentelė.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų vertinimas pagal kartas

Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios	Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių	Atsakymų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	$p$ reikšmė*
Idėjų generavimas	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,814	,548	,000
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,107	,641	

**12 lentelė (tęsinys).** Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų vertinimas pagal kartas

Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios	Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių	Atsakymų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	p reikšmė*
Idėjų paieška	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	4,224	,585	,892
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	4,213	,739	
Idėjų dalijimasis (komunikavimas)	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,741	,579	,088
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,860	,608	
Idėjų įgyvendinimo pradžia	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,095	,812	,004
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,347	,731	
Kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,606	,635	,006
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,800	,592	
Trukdžių pašalinimas	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,535	,639	,176
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,640	,682	

\* Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$

Siekiant nustatyti inovatyvios darbuotojų elgsenos fenomeną skirtingose kartose taip pat taikytas Studento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Elgsenos vertinimas pagal kartas pateiktas 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal kartas

Konstruktas	Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių	Atsakymų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	p reikšmė*
Inovatyvi darbuotoju elgsena	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y/Tūkstantmečio karta	303	3,666	,414	,002
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,820	,425	

\* Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$

Iš 13 lentelės duomenų matyti, kad inovatyvi elgsena labiau būdinga X kartai priklausantiems darbuotojams lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojais.

### 4.3 Darbo reikalavimų ir išteklių raiška

Toliau atlikta detali kiekvieno darbo reikalavimo ir išteklių konstrukto teiginių statistinė analizė.

Žvelgiant į respondentų nuomonės apie patiriamą emocinį krūvį darbe procentinį pasiskirstymą, iš 14 lentelėje matyti, kad didžioji dalis respondentų nesijaučia emociškai atitolę nuo savo darbo (66,6 %), tačiau 39,5 % respondentų pasibaigus darbo dienai jaučiasi išsikvėpę. Pusė tyrime dalyvavusių

darbuotojų (50,9 %) mano, kad dirbti visą dieną su žmonėmis yra sudėtinga, tačiau 58,5 % nesijaučia perdegę nuo savo darbo ar nusivylę savo darbu (67,8 %).

**14 lentelė.** Respondentų nuomonės apie patiriamą emocinį krūvį darbe procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiuosi emociškai atitolęs (-usi) nuo savo darbo	21,6	45,0	17,7	14,7	1,0
Pasibaigus darbo dienai jaučiuosi išsikvėpęs (-usi)	3,9	32,4	24,1	29,7	9,8
Kiekvieną rytą jau jaučiuosi pavargęs (-usi)	7,9	36,6	27,8	18,9	8,8
Manau, kad dirbti visą dieną su žmonėmis yra sudėtinga	6,9	25,6	16,7	32,2	18,7
Jaučiuosi perdegęs (-usi) nuo savo darbo	13,8	44,7	20,9	9,8	10,8
Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu	27,5	40,3	22,1	8,8	1,2
Jaučiuosi per daug sunkiai dirbanti(s) savo darbą	13,8	30,5	31,0	21,9	2,9
Jaučiuosi nusivylęs (-usi) (susierzinęs (-usi)) ir nebegaliu su tuo susidoroti	30,7	41,3	18,2	7,9	2,0

Respondentų nuomonė apie darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą pasiskirsčiusi pakankamai tolygiai, pavyzdžiui, 40,3 % respondentų nemano, kad darbas juos nutolina nuo asmeninio gyvenimo labiau nei jie norėtų, o 41,5 % respondentų sutinka / visiškai sutinka, kad darbas juos nutolina nuo asmeninio gyvenimo labiau nei jie norėtų. Daugiau informacijos apie respondentų nuomonę dėl darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto, pateikta 15 lentelėje.

**15 lentelė.** Respondentų nuomonės apie darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbas mane nutolina nuo asmeninio gyvenimo labiau nei norėčiau	9,8	30,5	18,2	38,6	2,9
Laikas, kurį turiu paaukoti darbui, neleidžia užtektinai skirti laiko asmeninio gyvenimo įsipareigojimams ir veikloms	5,9	33,9	23,6	30,7	5,9
Turiu praleisti asmeninio gyvenimo veiklas dėl to, kad daug laiko skiriu pareigoms, susijusioms su darbu	5,9	35,9	22,6	33,7	2,0
Jaučiuosi per daug išsekęs (-usi), kad užsiimčiau asmeninio gyvenimo veiklomis, grįžęs (-usi) namo iš darbo	7,9	33,4	23,1	29,7	5,9
Būnu dažnai toks / tokia emociškai išsekęs (-usi), kad kai grįžtu namo iš darbo, tai trukdo man gyventi asmeninį gyvenimą	7,9	38,6	26,5	23,1	3,9
Dėl visokeriopo spaudimo, kartais grįžęs (-usi) jaučiu stresą, dėl kurio negaliu užsiimti mėgstama veikla	10,8	31,7	31,7	16,7	9,1

Nustatyta, kad nemaža dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų neturi pakankamai laiko, kad viską spėtų padaryti darbe (42,5 %), o 56,7 % sutinka / visiškai sutinka, kad jų darbo krūvis yra didelis ir 59,2 % teigia, kad darbe turi dirbti labai greitai. Daugiau informacijos pateikta 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Respondentų nuomonės apie patiriamą virškrūvį darbe procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Neturiu pakankamai laiko, kad viską padaryčiau	5,9	23,8	27,8	35,6	6,9
Mano darbo krūvis yra didelis	2,0	18,7	22,6	37,8	18,9
Turiu labai sunkiai dirbti	2,9	22,6	42,5	23,1	8,8
Turiu dirbti labai greitai	2,9	17,7	20,1	39,3	19,9

17 lentelėje matyti, kad daugiau kaip 40 % apklaustųjų turi dirbti darbus, kurie turėtų būti daromi kitaip ir per 40 % respondentų daro darbe dalykus, kuriuos vieni darbuotojai priima, o kiti nepriima. 44,8 % dalyvavusių tyrime darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad darbe turi patys nustatyti taisykles ar politiką, kad galėtų atlikti jiems paskirtą užduotį. Daugiau negu trečdalis nurodė, kad gauna užduotis, tačiau nėra darbuotojų, kurie galėtų padėti tą užduotį įvykdyti, taip pat apie trečdalis respondentų susiduria su problema, kad gavę užduotį, neturi pakankamai išteklių ir medžiagų tai užduočiai atlikti. Didesnioji dalis respondentų taip pat sutiko su teiginiais, kad dirba su dviem ar daugiau grupių, kurios dirba ganėtinai skirtingai. Tokie rezultatai atskleidžia, kad yra nemažai darbuotojų, kurie darbe patiria vaidmenų konfliktą.

**17 lentelė.** Respondentų nuomonės apie vaidmenų konfliktą darbe procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Turiu dirbti darbus, kurie turėtų būti daromi kitaip	1,0	21,6	29,7	41,8	5,9
Gaunu užduotį, tačiau nėra darbuotojų, kurie padėtų ją įvykdyti	2,9	29,5	27,8	32,7	7,1
Turiu pats (pati) nustatyti taisykles ar politiką, kad galėčiau atlikti paskirtą užduotį	2,0	21,9	31,4	36,9	7,9
Dirbu su dviem ar daugiau grupių, kurios dirba ganėtinai skirtingai	3,9	27,0	25,6	30,7	12,8
Gaunu nesuderinamus dviejų ar daugiau žmonių prašymus	6,9	28,7	29,5	26,0	8,8
Darau dalykus, kuriuos vieni darbuotojai priima, o kiti nepriima	2,9	23,1	23,6	44,5	5,9
Gaunu užduotį neturėdamas pakankamai išteklių ir medžiagų jai įvykdyti	10,8	24,6	31,4	27,0	6,1
Dirbu nereikalingus darbus	17,7	27,5	29,5	21,4	3,9

Iš 18 lentelės duomenų matyti, kad daugiau negu pusė respondentų vertinant bendradarbių paramą nurodė, jog kolegos darbe palaiko jų tikslus ir vertybes, yra pasiruošę padėti atlikti gerai darbą,



susidūrus su problemomis gali padėti. 62,2 % tyrime dalyvavusių gamybos sektoriaus darbuotojų sutiko ir visiškai sutiko su teiginiu, kad bendradarbiams yra svarbi jų gerovė, kai tuo tarpu, 37,4 % apklaustųjų sutiko ir visiškai sutiko, kad bendradarbiams rūpi jų pasitenkinimas darbu. Ši statistika ir tai, kad dauguma respondentų (56,2 %) nurodė, jog bendradarbiai sveikina juos už pasiekimus organizacijoje, atskleidžia, jog daugelis respondentų sulaukia bendradarbių paramos darbo metu (žr. 18 lent.).

**18 lentelė.** Respondentų nuomonės apie bendradarbių paramą procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes	2,0	3,2	30,5	58,5	5,9
Kai susiduriu su problema, pagalbos galiu sulaukti iš bendradarbių	2,0	4,2	16,7	56,5	20,6
Bendradarbiams svarbi mano gerovė	2,9	4,9	30,0	50,4	11,8
Bendradarbiai pasiruošę padėti, kad atlikčiau gerai savo darbą	1,0	4,2	21,6	59,5	13,8
Net jei atlieku darbą kiek įmanoma geriausiai, bendradarbiai to nepastebi	6,9	28,7	45,5	14,0	4,9
Bendradarbiams rūpi mano pasitenkinimas darbu	7,9	10,1	44,7	29,5	7,9
Bendradarbiai mažai rūpinasi manimi	5,9	40,3	38,6	12,3	2,9
Bendradarbiams svarbi mano nuomonė	1,0	3,2	32,7	53,3	9,8
Bendradarbiai sveikina mane už mano pasiekimus organizacijoje	3,9	6,9	32,9	49,1	7,1

Respondentų nuomonės apie vadovų paramą rezultatai pateikti 19 lentelėje. Daugiau nei pusė respondentų su visais šio konstrukto teiginiais sutiko ar visiškai sutiko ir tai atskleidžia, kad Lietuvos apdirbamosios gamybos organizacijose, darbuotojai yra skatinami ir palaikomi savo vadovų, gali su jais lengvai susisiekti ir bendrauti, turi prieigą prie išteklių, kurie reikalingi tam tikriems darbams atlikti.

**19 lentelė.** Respondentų nuomonės apie vadovų paramą procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu lengvai susisiekti ir bendrauti su savo vadovais	0,0	5,2	13,8	54,5	26,5
Esu skatinama(s) ir palaikoma(s) savo vadovų	1,0	8,4	27,5	51,4	11,8
Turiu prieigą prie išteklių, reikalingų mano darbui atlikti	2,0	9,3	27,8	42,3	18,7
Man yra suteikiama pagalba, duodamos reikalingos rekomendacijos, kurių reikia atliekant savo darbą	0,0	6,4	25,6	54,3	13,8
Žinau politiką ir procedūras, kurios reikalingos atliekant darbą	0,0	4,4	18,7	62,2	14,7

Respondentų nuomonės apie darbo pozicijos aiškumą procentinis pasiskirstymas pateiktas 20 lentelėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams darbo pozicijos aiškumas Lietuvos apdirbamosiose gamybos organizacijose yra aiškus ir suprantamas, nes daugiau negu pusė respondentų žino kaip bus vertinamas jų atliktas darbas, jaučiasi tikri dėl turimo autoriteto lygio, tiksliai žino, ko iš jų yra tikimasi, žino savo atsakomybes ir suplanuotų atliekamų darbų tikslus. Išsamesnė informacija pateikta 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Respondentų nuomonės apie darbo pozicijos aiškumą procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žinau kaip bus vertinamas mano atliktas darbas	2,9	7,1	37,6	45,5	6,9
Jaučiuosi tikras dėl turimo autoriteto lygio	2,2	10,1	32,4	49,4	5,9
Tiksliai žinau, ko iš manęs yra tikimasi	1,0	8,4	22,9	58,0	9,8
Yra aiškiai suplanuoti mano atliekamų darbų tikslai	1,0	10,1	32,7	48,4	7,9
Žinau, kas yra mano atsakomybėje	1,0	3,2	11,1	62,2	22,6

Respondentų nuomonė apie dalyvavimą priimant sprendimus pateikta 21 lentelėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog 82,1 % respondentų sutinka ar visiškai sutinka, jog darbe gali patys priimti sprendimus. 83,3 % apklaustųjų darbe yra suteikiamos galimybės siūlyti tobulinimus, kurie susiję su darbu. Daugiau negu pusė respondentų nurodė, kad yra kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant ir veiklos standartus, kokybės gerinimą bei kviečiami dalyvauti sprendžiant tam tikras problemas ir priimant sprendimus. Daugiau informacijos apie respondentų nuomonę dėl galimybės dalyvauti priimant sprendimus pateikta 21 lentelėje.

**21 lentelė.** Respondentų nuomonės apie dalyvavimą priimant sprendimus procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu priimti sprendimus	0,0	1,2	16,7	68,3	13,8
Yra suteikiama galimybė siūlyti patobulinimus dėl darbo	0,0	1,0	15,7	61,7	21,6
Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant ir veiklos standartus, kokybės gerinimą, naudą ir t.t.	2,0	13,0	21,6	49,6	13,8
Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus	2,0	10,1	27,5	45,7	14,7
Gaunu svarbią informaciją apie įmonę (jos tikslus, uždavinius, veiklos rezultatus ir t.t.)	2,9	7,1	32,7	46,4	10,8
Vadovai atvirai bendrauja su visais darbuotojais	3,9	13,0	35,9	40,3	6,9

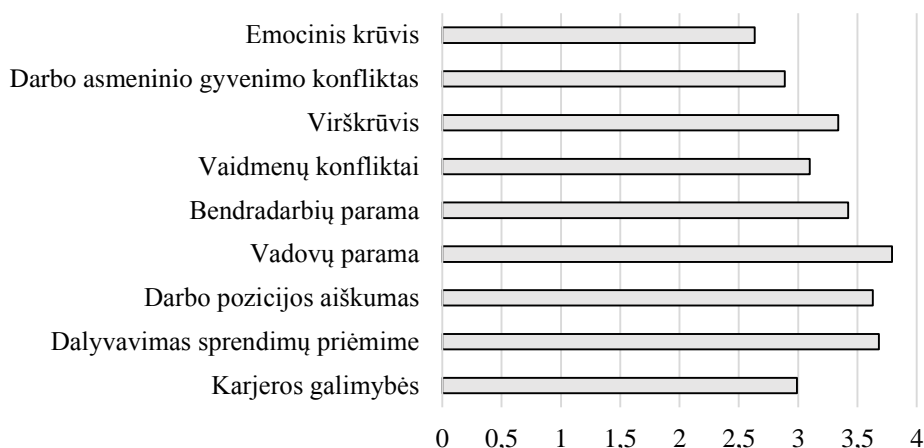
Žvelgiant į respondentų nuomonės apie karjeros galimybes jų organizacijoje rezultatus (žr. 22 lent.), matyti, kad tik penktadaliui respondentų yra siūlomas vidutinės trukmės ir ilgalaikės trukmės karjeros planas, trečdaliui apklaustųjų siūlomas karjeros planas, kuriame atsižvelgiama į asmeninius darbuotojo tikslus ir prašymus / pageidavimus ir penktadaliui tyrime dalyvavusių darbuotojų yra

suteikiama galimybė rinktis skirtingus karjeros kelius. Daugiau informacijos apie respondentų nuomonę dėl karjeros galimybių pateikta 22 lentelėje.

**22 lentelė.** Respondentų nuomonės apie karjeros galimybes organizacijoje procentinis pasiskirstymas (%)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man yra siūlomas vidutinės trukmės ir ilgalaikės trukmės karjeros planas	4,9	22,9	47,7	20,6	3,9
Man yra siūlomas karjeros planas, kuriame atsižvelgiama į asmeninius tikslus ir prašymus / pageidavimus	4,9	22,1	42,5	27,5	2,9
Man yra suteikiama galimybė rinktis skirtingus karjeros kelius	6,1	19,9	46,4	23,6	3,9

11 paveiksle pateikti darbo reikalavimų ir išteklių konstrukto vidurkiai. Kaip matyti, didžiausias vidurkis būdingas vadovų paramai ( $M = 3,792$ ), o mažiausias – emociniam krūviui ( $M = 2,633$ ).



**11 pav.** Darbo reikalavimų ir išteklių konstrukto vidurkiai

23 lentelėje pateiktos darbo reikalavimų ir išteklių konstrukto skaitinės duomenų charakteristikos. Gauti duomenys atskleidžia, jog asimetrija yra būdinga visų kintamųjų skirstiniams. Kintamųjų, kurių asimetrijos koeficientų reikšmės mažesnės už nulį ( $A < 0$ ), skirstiniai yra kairiosios asimetrijos: virškrūvio, vaidmenų konflikto, bendradarbių paramos, vadovų paramos, darbo pozicijos aiškumo, dalyvavimo sprendimų priėmime ir karjeros galimybių. Tik dviejų kintamųjų (emocinio krūvio ir darbo - asmeninio gyvenimo konflikto) asimetrijos koeficientų reikšmės didesnės už nulį ( $A > 0$ ), todėl šių kintamųjų skirstiniai yra dešinėsios asimetrijos. Kintamųjų skirstiniai yra smailesni, kai eksceso koeficientas didesnis už nulį ( $E > 0$ ), o tų, kurių eksceso koeficientas mažesnis už nulį ( $E < 0$ ), skirstinys yra lėkštesnis lyginant su normaliuoju skirstiniu. Smailesnis skirstinys būdingas šiems kintamiesiems: bendradarbių paramai, vadovų paramai, darbo pozicijos aiškumui, dalyvavimui sprendimų priėmime ir karjeros galimybėms. Lėkštesnis skirstinys būdingas: emociniam krūviui, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktui, virškrūviui ir vaidmenų konfliktui (žr. 23 lent.).

Atsižvelgiant į gautas skaitines duomenų charakteristikas, priimama alternatyva, kad nei vieno iš kintamųjų skirstinys nėra panašus į normalųjį. Kintamųjų histogramos pateiktos 5 priede.

**23 lentelė.** Skaitinės duomenų charakteristikos

	Emocinis krūvis	Darbo asmeninio gyvenimo konfliktas	Virškrūvis	Vaidmenų konfliktai	Bendradarbių parama	Vadovų parama	Darbo pozicijos aiškumas	Dalyvavimas sprendimų priėmimo	Karjeros galimybės
<b>Vidurkis</b>	2,633	2,886	3,337	3,097	3,422	3,792	3,629	3,680	2,989
<b>Mediana</b>	2,625	2,833	3,250	3,125	3,444	4,000	3,800	3,833	3,000
<b>Moda</b>	2,63	2,00	3,25	3,50	3,44	4,00	4,00	3,83	3,00
<b>Stand. nuokrypis</b>	,784	,882	,868	,717	,435	,616	,609	,610	,813
<b>Asimetrijos koeficientas</b>	,434	,107	-,240	-,157	-,775	-,596	-1,021	-,495	-,365
<b>Eksceso koeficientas</b>	-,228	-,956	-,303	-,473	2,239	,989	2,822	,527	,253

Siekiant nustatyti darbo reikalavimų bei išteklių fenomenus skirtingose kartose taikytas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Taikant šį kriterijų, grupuojančiu kintamuoju pasirinktas kintamasis „Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių“. Kaip jau minėta anksčiau šiame darbe, dėl per mažo tyrime dalyvavusių Bumo kartos atstovų skaičiaus ( $n = 4$ ), ši karta toliau neanalizuojama, todėl darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas atliekamas tik su Y / Tūkstantmečio ir X kartos respondentų atsakymais. 24 lentelėje pateiktas darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas pagal X ir Y kartas.

**24 lentelė.** Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas pagal kartas

Konstruktas	Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių	Atsakymų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	p reikšmė*
Emocinis krūvis	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	2,689	,801	,017
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	2,485	,718	
Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	2,931	,912	,127
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	2,787	,779	
Virškrūvis	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,267	,851	,001
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,600	,853	
Vaidmenų konfliktai	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,099	,735	,640
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,135	,641	

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai  $p < 0,05$

**24 lentelė (tęsinys). Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimas pagal kartas**

Konstruktas	Karta, kuriai priklausote pagal savo amžių	Atsakymų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	p reikšmė*
Bendradarbių parama	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,387	,455	,006
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,501	,345	
Vadovų parama	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,779	,620	,527
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,824	,616	
Darbo pozicijos aiškumas	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,594	,648	,037
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,720	,469	
Dalyvavimas sprendimų priėmime	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,698	,627	,207
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	3,613	,564	
Karjeros galimybės	(gimiau 1981 m. - 2001 m.) Y / Tūkstantmečio karta	303	3,037	,780	,117
	(gimiau 1965 m. - 1980 m.) X karta	100	2,880	,893	

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai  $p < 0,05$

Kaip matyti iš rezultatų, patiriamas emocinis krūvis darbe būdingesnis Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojams, o patiriamas virškrūvis darbe būdingesnis X kartos darbuotojams. Du darbo ištekliai (bendradarbių parama ir darbo pozicijos aiškumas) svarbesni yra X kartos darbuotojams, kai tuo tarpu tarp vadovų paramos, dalyvavimo sprendimų priėmime ir karjeros galimybių nėra statistiškai reikšmingo skirtumo kartų kontekste. Tarp kartų taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas negautas su dviem darbo reikalavimais (darbo – asmeninio gyvenimo konfliktu ir vaidmenų konfliktu). Tai atskleidžia, kad darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, vaidmenų konfliktas, vadovų parama, dalyvavimas sprendimų priėmime ir karjeros galimybės nėra būdingesni kažkuriai vienai iš kartų, šie darbo reikalavimai ir ištekliai aktualūs tiek Y / Tūkstantmečio, tiek X kartai.

#### **4.4 Inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų bei išteklių vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas**

Respondentų inovatyvios elgsenos bei darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo vidurkių palyginimui pagal lytį ir užimamas vadovaujamas pareigas taikytas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims, o tyrime dalyvavusių darbuotojų vertinimo vidurkiams palyginti pagal išsilavinimą, gyvenamąją padėtį, darbo patirtį dabartinėje organizacijoje ir grupę, kuriai priklauso (gamybos administracija, administracija, gamybos darbuotojai) taikyta vienfaktorė dispersinė analizė ANOVA (angl. ANalysis Of VAriance).

Atlikto inovatyvios darbuotojų elgsenos palyginimo pagal demografines respondentų charakteristikas rezultatai (žr. 6 pried.) atskleidė, kad inovatyvi elgsena statistiškai reikšmingai skiriasi ir vyrai ( $M = 3,803$ ;  $SD = ,300$ ) labiau pasižymi šia elgsena negu moterys ( $M = 3,659$ ;  $SD = ,462$ ). Taip pat gautas

statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų, kurie užima / neužima vadovaujamas pareigas. Darbuotojams, kurie užima vadovaujamas pareigas ( $M = 3,787$ ;  $SD = ,412$ ), yra labiau būdinga inovatyvi elgsena nei tiems darbuotojams, kurie neužima vadovaujama pareigų ( $M = 6,678$ ;  $SD = ,420$ ).

Atlikta analizė taip pat atskleidė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų ir jų inovatyvios elgsenos (žr. 6 pried.). Turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ( $M = 3,807$ ;  $SD = ,376$ ) labiausiai pasižymi inovatyvia elgsena, kai tuo tarpu, mažiausiai šia elgsena pasižymi turintys pagrindinį išsilavinimą ( $M = 3,250$ ;  $SD = ,001$ ). Statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo gauta lyginant darbuotojų gyvenamąją vietą. Analizė atskleidė, kad inovatyvi elgsena nepriklauso nuo to, ar darbuotojas gyvena vienas, su sutuoktiniu, partneriu, vaiku ir pan. Tačiau inovatyvi elgsena priklauso nuo darbuotojo darbo patirties, nes buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas. Mažiausiai inovatyvia elgsena pasižymi darbuotojai, turintys iki vienerių metų darbinės patirties ( $M = 3,612$ ;  $SD = ,306$ ) toje organizacijoje, kurioje dirbo tuo metu, kai buvo atliekamas tyrimas, o didėjant darbuotojo darbinei patirčiai, inovatyvi elgsena tampa būdingesnė ir labiausiai šia elgsena pasižymi darbuotojai, turintys nuo 6 iki 10 metų darbinės patirties ( $M = 3,871$ ;  $SD = ,293$ ). Matoma tendencija, kad dirbančiųjų ilgiau nei 10 metų toje pačioje organizacijoje, inovatyvi elgsena sumažėja lyginant su darbuotojais, kurie turi nuo 6 iki 10 metų darbinės patirties.

Vertinant darbuotojų inovatyvią elgseną dar vienas statistiškai reikšmingas skirtumas gautas tarp grupių, kurioms priklauso darbuotojai (gamybos administracijos, administracijos ir gamybos darbuotojų). Gamybos administracijos darbuotojams (gamybos vadovams, pamainos vadovams, gamybos inžinieriams, technikos skyriaus vadovams, gamybos kokybės vadovams ir kitų gamybos sričių vadovams) yra būdingiausia inovatyvi elgsena ( $M = 3,818$ ;  $SD = ,308$ ). Kiek mažiau ji būdinga administracijos darbuotojams (pardavimų, kokybės, logistikos, finansų skyrių personalui ir pan.) ( $M = 3,719$ ;  $SD = ,458$ ) ir mažiausiai būdinga gamybos darbuotojams ( $M = 3,520$ ;  $SD = ,394$ ), kurie dirba prie įrenginių, gamybos linijų ir t.t. Daugiau informacijos pateikta 6 priede.

Darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas pateiktas 7 priede. Palyginus tyrimo dalyvavusių respondentų emocinį krūvį, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktą, virškrūvį ir vaidmenų konfliktą pagal demografines charakteristikas gauti dvylika statistiškai reikšmingi skirtumai. Vaidmenų konfliktas yra būdingesnis tiems darbuotojams, kurie užima vadovaujamas pareigas lyginant su tais, kurie tokių pareigų neužima. Analizė parodė, kad visi darbo reikalavimai priklauso atitinkamai nuo darbuotojo išsilavinimo, pavyzdžiui, emocinis krūvis ir darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas mažiausiai būdingas turintiems profesinį išsilavinimą, o virškrūvis ir vaidmenų konfliktai mažiausiai būdingi turintiems vidurinį išsilavinimą. Žvelgiant į gyvenamąją darbuotojų padėtį matyti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą labiausiai patiria darbuotojai gyvenantys tik su vaiku (-ais), kai tuo tarpu mažiausią konfliktą patiria gyvenantys su kambariokais ir tėvais (darbuotojai, pasirinkę nurodyti kitą variantą). Tokia pati tendencija išryškėja virškrūvio ir vaidmenų konflikto vertinime. Žvelgiant į darbuotojo patirtį ir darbo reikalavimus, matyti, kad mažiausią emocinį krūvį patiria darbuotojai, turintys nuo 3 iki 6 metų bei daugiau nei 10 metų darbinės patirties. Didžiausią darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą patiria darbuotojai, dirbantys nuo 1 iki 3 metų nurodytoje darbovietėje, o virškrūvis būdingiausias dirbantiems organizacijoje nuo 6 iki 10 metų. Taip pat gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių, kurioms priklauso darbuotojai – didžiausią virškrūvį patiria gamybos darbuotojai, kiek mažiau patiria administracija, o mažiausiai jo patiria gamybos administracija. Daugiau informacijos žiūrėti 7 priede, kur nurodytas visų darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas.

Atlikus darbo išteklių vertinimą pagal demografines charakteristikas gautas 21 statistiškai reikšmingas ryšys. Išteklių vertinimas pagal demografines charakteristikas pateiktas 8 priede. Visi penki darbo ištekliai minimi šiame darbe (bendradarbių parama, vadovų parama, darbo pozicijos aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės) yra labiau būdingi vyrams, nei moterims. Tie darbuotojai, kurie užima vadovaujamas pareigas, dažniau gauna savo vadovų paramą ir gali dalyvauti priimant sprendimus nei tie, kurie neužima vadovaujamų pareigų. Žvelgiant per išsilavinimo kintamąjį, bendradarbių ir vadovų paramos daugiau sulaukia turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą negu turintys aukštąjį neuniversitetinį ir profesinį išsilavinimą, kai tuo tarpu darbo pozicijos aiškumas būdingiausias turintiems profesinį išsilavinimą. Tiek dalyvavimas sprendimų priėmimo, tiek karjeros galimybės, kaip ir bendradarbių bei vadovų parama, būdingesni turintiems aukštąjį universitetinį išsilavinimą lyginant su tais, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį ir profesinį išsilavinimą. Tie darbuotojai, kurie nurodė, jog gyvena su kambariokais / tėvais, sulaukia daugiausiai bendradarbių paramos ir jiems yra aiškiausios jų darbo pozicijos. Visi darbo ištekliai būdingiausi tiems darbuotojams, kurie turi 10 ir daugiau metų darbinės patirties. Analizės rezultatai atskleidė, kad gamybos administracija sulaukia daugiausiai bendradarbių paramos, kiek mažiau paramos sulaukia administracija, o mažiausiai – gamybos darbuotojai. Tokia pati tendencija matoma ir dalyvavime priimant sprendimus, kai gamybos administracija dažniausiai dalyvauja priimant sprendimus, kiek mažiau – administracijos darbuotojai, o mažiausią galimybę dalyvauti priimant sprendimus turi darbuotojai, dirbantys gamyboje (gamybos darbuotojai). Daugiau informacijos apie darbo išteklių vertinimą pagal demografines charakteristikas pateikta 8 priede.

#### **4.5 Darbo reikalavimų ir išteklių formuojančių skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną koreliacinė analizė**

Siekiant nustatyti, kurie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja darbuotojų inovatyvią elgseną atlikta koreliacinė analizė. Kadangi kintamųjų skirstiniai nėra panašūs į normaliuosius skirstinius, tai analizės metu naudotas neparametrinis Spirmeno koreliacijos koeficientas. 25 lentelėje matyti, kad vaidmenų konfliktai ir karjeros galimybės nėra susiję su tyrime dalyvavusių darbuotojų inovatyvia elgsena. Analizė atskleidė, kad tarp inovatyvios darbuotojų elgsenos ir vaidmenų konflikto nėra statistiškai reikšmingos koreliacijos ( $p = ,222$ ), kaip ir nėra statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp inovatyvios elgsenos ir karjeros galimybių ( $p = ,092$ ).

Gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp inovatyvios elgsenos ir darbo išteklių: bendradarbių paramos, vadovų paramos, darbo pozicijos aiškumo ir dalyvavimo priimant sprendimus. Stipriausias ryšys nustatytas tarp inovatyvios elgsenos ir dalyvavimo priimant sprendimus ( $r = ,402$ ;  $p = ,000$ ). Tai įrodo, kad darbuotojams yra svarbi galimybė dalyvauti priimant įvairaus pobūdžio sprendimus ir tai skatina jų inovatyvią elgseną. Kuo darbuotojai yra labiau įtraukiami į sprendimų priėmimą, tuo jiems būdingesnė inovatyvi elgsena. Kiek mažesnis ryšys gautas tarp darbuotojų inovatyvios elgsenos ir vadovų paramos ( $r = ,315$ ;  $p = ,000$ ), bei darbuotojų inovatyvios elgsenos ir bendradarbių paramos ( $r = ,310$ ;  $p = ,000$ ). Silpniausia, bet statistiškai reikšminga koreliacija gauta tarp inovatyvios elgsenos ir darbo pozicijos aiškumo ( $r = ,153$ ;  $p = ,002$ ). Tai rodo, kad darbo pozicijos aiškumas mažiau skatina inovatyvią elgseną nei dalyvavimas sprendimų priėmimo, vadovų ar bendradarbių parama.

Neigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos gautos tarp inovatyvios elgsenos ir darbo reikalavimų: emocinio krūvio, darbo – asmeninio gyvenimo konflikto ir virškrūvio. Stipriausias

neigiamas ryšys nustatytas tarp inovatyvios elgsenos ir emocinio krūvio ( $r = -,347$ ;  $p = ,000$ ). Tai rodo, kad kuo didesnį emocinį krūvį darbe patirs darbuotojas, tuo jo elgsena bus mažiau inovatyvi. Kiek silpnesnis ryšys gautas tarp elgsenos ir darbo – asmeninio gyvenimo konflikto ( $r = -,171$ ;  $p = ,001$ ) bei elgsenos ir patiriamo virškrūvio darbe ( $r = -,127$ ;  $p = ,010$ ). Inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų, išteklių sąsajos pateiktos 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Inovatyvios darbuotojų elgsenos ir darbo reikalavimų, išteklių sąsajos

Konstruktai	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Inovatyvi darbuotojų elgsena										
2. Emocinis krūvis	-,347**									
3. Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	-,171**	,718**								
4. Virškrūvis	-,127*	,522**	,616**							
5. Vaidmenų konfliktai	,061	,438**	,563**	-,539**						
6. Bendradarbių parama	,310**	-,233**	-,156**	-,174**	-,022					
7. Vadovų parama	,315**	-,294**	-,191**	-,117*	-,118*	,394**				
8. Darbo pozicijos aiškumas	,153**	-,273**	-,306**	-,106*	-,142**	,305**	,539**			
9. Dalyvavimas sprendimų priėmimo	,402**	-,130**	-,131**	-,101*	,066	,272**	,587**	,278**		
10. Karjeros galimybės	,084	-,016	,032	-,128**	-,024	,208**	,283**	,313**	,385**	

\*\*  $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Koreliacijos koeficientus interpretuojant pagal Cohen ir kt. (Piligrimienė, 2016), nežymi koreliacija (labai silpnas ryšys) yra tada, kai koreliacijos koeficiento reikšmė yra 0,00–0,19 ribose. Kai koreliacijos koeficiento reikšmės yra tarp 0,20–0,39, koreliacija yra žema, vadinasi, jog yra silpnas ryšys. Vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys) yra tada, kai koreliacijos koeficiento reikšmės ribose tarp 0,40–0,69. Atsižvelgiant į šį koeficientų interpretavimą, tyrimo metu su inovatyvia darbuotojų elgsena gautas vienas statistiškai reikšmingas vidutinis ryšys (dalyvavimas sprendimų priėmimo), du statistiškai reikšmingi silpni ryšiai (bendradarbių parama ir vadovų parama) bei trys statistiškai reikšmingi labai silpni ryšiai (darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, virškrūvis ir darbo pozicijos aiškumas) (žr. 25 lent.).

9 priede pateiktos kiekvienos inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais. Iš rezultatų matyti, kad visas inovatyvios elgsenos dedamąsias neigiamai veikia emocinis krūvis (gautos statistiškai reikšmingos didžiausios neigiamos koreliacijos), tačiau rezultatai atskleidė, kad idėjų įgyvendinimo pradžioje darbo reikalavimas (vaidmenų konfliktas) neturi neigiamo poveikio šiai dedamajai. Priešingai, vaidmenų konfliktas skatina idėjų įgyvendinimo



pradžios veiklas ( $r = ,273$ ;  $p < 0,01$ ). Žvelgiant į elgsenos dedamųjų ir darbo išteklių sąsajas, matyti, kad idėjų generavimui didžiausią poveikį turi vadovų parama ( $r = ,177$ ;  $p < 0,01$ ), o idėjų paieškai – bendradarbių parama ( $r = ,215$ ;  $p < 0,01$ ). Likusioms keturioms inovatyvios elgsenos dedamosioms (idėjų dalijimuisi; idėjų įgyvendinimo pradžiai; kitų įtraukimui į idėjos įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimui) didžiausią teigiamą poveikį daro dalyvavimas sprendimų priėmime.

10 priede pateiktos Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais, o 11 priede pateiktos X kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais. Koreliacinės analizės atskleidė, kad tiek Y kartos, tiek X kartos darbuotojų inovatyviai elgsenai didžiausią neigiamą poveikį daro patiriamas emocinis krūvis darbe. Skirtumų tarp kartų šiuo aspektu nenustatyta, tačiau žvelgiant į darbo išteklius, skirtumai yra. Y kartos darbuotojų inovatyvią elgseną formuoja visi penki darbe aptarti darbo ištekliai: bendradarbių parama ( $r = ,313$ ;  $p < 0,01$ ), vadovų parama ( $r = ,273$ ;  $p < 0,01$ ), darbo pozicijos aiškumas ( $r = ,163$ ;  $p < 0,01$ ), dalyvavimas sprendimų priėmime ( $r = ,418$ ;  $p < 0,01$ ) ir karjeros galimybės ( $r = ,215$ ;  $p < 0,01$ ). Tačiau X kartos darbuotojų inovatyvią elgseną formuoja tik du ištekliai: vadovų parama ( $r = ,324$ ;  $p < 0,01$ ) ir galimybė dalyvauti priimant sprendimus ( $r = ,371$ ;  $p < 0,01$ ). Kaip matyti, abiejų kartų darbuotojų inovatyviai elgsenai didžiausią teigiamą poveikį turi darbo išteklius – dalyvavimas sprendimų priėmime. Daugiau informacijos pateikta 10 ir 11 prieduose.

#### **4.6 Empirinio darbo reikalavimų ir išteklių vaidmens formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija**

Šio magistro projekto tikslas – atskleisti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną, todėl atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus apdirbamosios gamybos sektoriaus darbuotojų inovatyvią elgseną ir ją formuojančius darbo reikalavimus bei išteklius nustatyta, kad labiausiai darbuotojų inovatyvią elgseną veikia teigiamai dalyvavimas priimant sprendimus, vadovų bei bendradarbių parama, o labiausiai veikia neigiamai – emocinis krūvis, patiriamas darbe.

Nustatyta, kad labiausiai inovatyvią darbuotojų elgseną formuojantis darbo išteklius – dalyvavimas sprendimų priėmime. Tai atitinka Han'o ir kt. (2010) nuomonę, kad dalyvavimas sprendimų priėmime yra viena iš efektyviausių priemonių, kuri skatina inovatyvią elgseną. Jong'o (2007) nuomonė, kad kuo daugiau darbuotojų turės teisę dalyvauti priimant sprendimus, tuo entuziastingiau bei labiau šie įsipareigos organizacijai, kurioje dirba, ir tai lems inovatyvią elgseną, taip pat atitinka atlikto empirinio tyrimo rezultatus dėl dalyvavimo sprendimų priėmime ir inovatyvios darbuotojų elgsenos formavimo sąsajos. Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis Lietuvoje dirbančių gamybos sektoriaus darbuotojų turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus, nes yra kviečiami į susitikimus, kai sprendžiami įvairūs klausimai, įskaitant ir veiklos standartus, kokybės gerinimą, tam tikras problemas ar priimant sprendimus. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, jog keturi penktadaliai respondentų gali patys priimti tam tikrus sprendimus organizacijoje, o tokia organizacijos vykdoma politika suteikia galimybę formuoti inovatyvią elgseną.

Tyrimo taip pat atskleista, kad vadovų ir bendradarbių paramos yra tie darbo ištekliai, kurie itin skatina inovatyvią elgseną. Tai atitinka Clausen'o ir kt. (2019) nuomonę, kad socialinės darbo sąlygos yra svarbios darbuotojų kasdieniniame darbe. Šio empirinio tyrimo rezultatai patvirtina Sönmez ir Yıldırım (2019) gautus rezultatus, kad vadovo palaikymas turi teigiamą ir didelį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos apdirbamosios gamybos

organizacijose darbuotojai yra skatinami ir palaikomi savo vadovų, turi galimybę su jais nesunkiai susisiekti bei bendrauti, gauti išteklius, reikalingus tam tikriems darbams atlikti. Dėl bendradarbių paramos svarbos darbuotojams, gauti tyrimo rezultatai sutampa su Bani – Melhem'o ir kt. (2018) nuomone, kad kai darbuotojai yra apsupti pasirėngusių ir norinčių dalintis žiniomis ir patirtimi kolegų, darbuotojai yra labiau linkę įgyti pasitikėjimą savo sugebėjimais priimant iššūkius ir taip pasižymėti inovatyvia elgsena. Daugiau negu pusė šio darbo tyrime dalyvavusių respondentų vertinant bendradarbių paramą nurodė, kad kolegos darbe palaiko jų tikslus ir vertybes bei yra pasiruošę padėti atlikti gerai darbą, susidūrus su problemomis. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos apdirbamosios gamybos sektoriaus darbuotojai sulaukia bendradarbių paramos, tačiau vis dar neužtektinai.

Kitas svarbus tyrimo metu gautas rezultatas – nustatyta didžiausia neigiama sąsaja tarp patiriamo darbe emocinio krūvio ir darbuotojo inovatyvios elgsenos. Karatepe's (2013) teigimu, emocinis krūvis trukdo darbuotojui kokybiškai dirbti, o tai lemia ir jo inovatyvios elgsenos nebuvimą dėl jaučiamo emocinio diskomforto, išsekimo. Identifikuota, kad Lietuvos apdirbamosios gamybos organizacijose daugiau negu pusė respondentų nesijaučia emociškai atitolę nuo savo darbo, tačiau du penktadaliai respondentų pasibaigus darbo dienai jaučiasi išsikvėpę, o pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad dirbti visą dieną su žmonėmis jiems yra sudėtinga.

Lyginant darbo reikalavimus ir išteklius pagal kartas, nustatyta, kad emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, vaidmenų konfliktai, vadovų parama, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartų darbuotojų. Šie gauti rezultatai neatitinka Gibson ir kt. (2009) nuomonės, kad X karta labiau vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir kad kylantys konfliktai tarp darbo bei asmeninio gyvenimo daro didesnę neigiamą įtaką šiai kartai lyginant su kitomis. Tokia pati tendencija stebima lyginant kartas dėl karjeros galimybių, kai X kartos darbuotojams turėtų būti svarbesnės karjeros galimybės (Yulianti, Arifien, 2019).

Tyrimo metu identifikuota, kad virškrūvį darbe labiau patiria X kartos darbuotojai. Kadangi Y kartos darbuotojai ieško valdymo struktūros be hierarchijos ir jeigu jiems darbo aplinka netinka, jie keičia organizaciją, kur darbo aplinka būtų malonesnė (Dixon ir kt., 2013), tai galima daryti prielaidą, kad X kartos darbuotojai yra linkę mažiau keisti darbovietę, o tai lemia, kad esamoje darbovietėje jie gali patirti virškrūvį. Žvelgiant į gautus statistiškai reikšmingus skirtumus, matyti, kad bendradarbių paramos taip pat daugiau sulaukia X kartos darbuotojai. Nors Dixon'o ir kt. (2013) nuomonė, kad Y kartos atstovai labiau įpratę dirbti komandose, šios kartos darbuotojai dažnu atveju imasi tam tikrų veiksmų, siekdami paveikti kolegas, kad šie išgirstų jų nuomonę, kuri pasak jų, yra teisinga, o tai lemia konfliktus su bendradarbiais (Yulianti, Arifien, 2019), ir tai paaiškina, kodėl Y kartos darbuotojai sulaukia mažiau bendradarbių paramos nei X kartos. Darbo pozicijos aiškumas taip pat labiau suprantamas X kartos darbuotojams lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos atstovais. Galima daryti prielaidą, kad dėl jaunesnio amžiaus Y kartos darbuotojai ne visuomet supranta savo atsakomybes, vaidmenį ir užduotis komandoje ar organizacijoje, todėl jiems mažiau būdingas darbo pozicijos aiškumas.

Atlikus inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimą ir palyginus elgsenos dedamąsias, pastebėta, kad būdingiausia tyrime dalyvavusiems darbuotojams – idėjų paieškos dedamoji, kuri apima įvairių galimybių paieškas esamoje aplinkoje. Šiek tiek mažiau, tačiau taip pat būdingos dedamosios – idėjų generavimas bei idėjų dalijimasis. Trys paskutinės dedamosios (idėjų įgyvendinimo pradžia, kitų

įtraukimas į idėjos įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimas) susijusios su idėjų įgyvendinimu yra mažiau būdingos tyrime dalyvavusiems respondentams. Lyginant dedamąsias pagal kartas, gauta, kad idėjų generavimas labiau būdingas Y / Tūkstantmečio kartai nei X kartai, tačiau X kartai būdingesnės šios inovatyvios elgsenos dedamosios – idėjų įgyvendinimo pradžia bei kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą. Kitose dedamosiose statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų negauti. Lyginant inovatyvią elgseną tarp kartų, gauta, kad ši elgsena būdingesnė X kartos darbuotojams ir tai neatitinka Yulianti ir Arifien'o (2019) nuomonės, kad Y kartos darbuotojai dėl didesnio iniciatyvumo turėtų labiau pasižymėti inovatyvia elgsena.

Žemiau pateikiamos tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos:

- atsižvelgiant į darbo reikalavimus ir išteklius, galima į tyrimą įtraukti ir kitus darbo reikalavimus bei išteklius, tokius kaip fizinis krūvis, viršvalandžiai, atmosfera komandoje, pripažinimas, darbo kontrolė, užduočių įvairovė, teisingumas, galimybė mokytis, tobulėti ir pan. Taip būtų praplėstos žinios apie kitų darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant darbuotojų inovatyvią elgseną;
- tikslinga atlikti tyrimą ir nustatyti, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja Bumo kartos, gimusių 1946–1964 metų laikotarpyje, bei Z / Interneto kartos, gimusių nuo 2002 metų, darbuotojų inovatyvią elgseną, siekiant geriau suprasti organizacijoje dirbančius darbuotojus ir gautus rezultatus palyginti tarpusavyje, ieškant panašumų ir skirtumų tarp kartų;
- remiantis atliktu tyrimu apdirbamosios gamybos sektoriaus organizacijose, galima tokį tyrimą atlikti ir kitokio pobūdžio organizacijose, taip siekiant nustatyti inovatyvios elgsenos sąsajas su darbo reikalavimais bei ištekliais kituose sektoriuose ir gautus rezultatus lyginti ieškant skirtumų bei panašumų tarp sektorių.

Atliktas tyrimas turi kelis apribojimus, kurie pateikti žemiau:

- tyrimas atliktas įvairaus pobūdžio veikla užsiimančiose Lietuvoje veikiančiose apdirbamosios gamybos organizacijose, todėl negalima generalizuoti duomenų ir daryti išvados, jog visų darbuotojų inovatyvią elgseną formuoja nustatyti darbo reikalavimai ir ištekliai. Darbo reikalavimai ir ištekliai gali skirtis priklausomai nuo konkrečios apdirbamosios gamybos veiklos ar kito veiklos sektoriaus;
- dėl nereprezentatyvios imties neanalizuota Bumo kartos darbuotojų inovatyvi elgsena ir ją formuojantys darbo reikalavimai bei ištekliai. Taip pat atsižvelgus į tai, kad Z / Interneto kartos atstovai pagal savo amžių yra dar labai jauni ir daugelis jų iki šiol neturi arba turi mažai darbinės patirties, ši karta taip pat neanalizuota, todėl neaišku, kokie darbo reikalavimai ir ištekliai formuoja šių kartų darbuotojų inovatyvią elgseną.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Išanalizavus inovatyvios darbuotojų elgsenos sampratą ir jos dedamąsias, apibendrinant galima teigti, jog inovatyvi darbuotojų elgsena yra darbuotojo elgesys, nukreiptas į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar technologijų inicijavimą ir įgyvendinimą darbuotojo, grupės ar organizacijos lygmenyje. Vienas naujausių siūlymų yra inovatyvią elgseną traktuoti kaip šešių dedamųjų fenomeną, kuris apima šias šešias dedamąsias: idėjų generavimą, paiešką, dalijimąsi (komunikavimą), įgyvendinimo pradžios veiklas, kitų įtraukimą į idėjų įgyvendinimą ir trukdžių pašalinimą.

2. Išanalizavus skirtingų mokslininkų nuomonę apie darbo reikalavimus ir išteklius, apibendrintai galima teigti, kad darbo reikalavimai – tai tokie darbo aspektai, kuriems atlikti reikia didelių darbuotojų fizinių, pažintinių ar emocinių pastangų, o darbo ištekliai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą bei tobulėjimą. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą bei apibendrinus mokslininkų nustatytas ir pateiktas darbo reikalavimų ir išteklių sąsajas su inovatyvia darbuotojų elgsena, sudarytas teorinis modelis, kuris susideda iš trijų dalių: darbo išteklių (vadovų paramos, bendradarbių paramos, darbo pozicijos aiškumo, dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių), darbo reikalavimų (emocinio krūvio, darbo – asmeninio gyvenimo konflikto, virškrūvio, vaidmenų konflikto) ir skirtingų kartų darbuotojų inovatyvios elgsenos.

3. Siekiant atskleisti darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa). Klausimynas sudarytas iš 82 klausimų. Tyrimas atliktas 2020 metų vasario 8 – kovo 13 dienų laikotarpyje skirtingo pobūdžio Lietuvos apdirbamosios gamybos organizacijose. Per šį laikotarpį užpildytos 407 anketos, kurios naudotos tyrimo rezultatų analizėje.

4. Empiriškai įvertinus darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną, gauti šie pagrindiniai rezultatai:

- 4.1. atlikus inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimą ir palyginus elgsenos dedamąsias, pastebėta, kad būdingiausia respondentams yra idėjų paieškos dedamoji ( $M = 4,220$ ;  $SD = ,623$ ), apimanti įvairių galimybių paieškas esamoje aplinkoje. Kiek mažiau būdingos dedamosios – idėjų generavimas ( $M = 3,888$ ;  $SD = ,582$ ) ir idėjų dalijimasis ( $M = 3,773$ ;  $SD = ,586$ ). Trys paskutinės dedamosios (idėjų įgyvendinimo pradžia ( $M = 3,165$ ;  $SD = ,799$ ), kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą ( $M = 3,658$ ;  $SD = ,627$ ) ir trukdžių pašalinimas ( $M = 3,565$ ;  $SD = ,649$ )) susijusios su idėjų įgyvendinimu yra mažiau būdingos tyrime dalyvavusiems darbuotojams;
- 4.2. lyginant inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamąsias pagal kartas, gauta, kad idėjų generavimas labiau būdingas Y / Tūkstantmečio kartai ( $M = 3,814$ ;  $SD = ,548$ ) nei X kartai ( $M = 3,107$ ;  $SD = ,641$ ), tačiau X kartai būdingesnės šios elgsenos dedamosios – idėjų įgyvendinimo pradžia bei kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą. Kitose dedamosiose statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų negauti;
- 4.3. atlikus inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimą tarp kartų gauta, kad ši elgsena būdingesnė X kartos darbuotojams ( $M = 3,820$ ;  $SD = ,425$ ), lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojais ( $M = 3,666$ ;  $SD = ,414$ );
- 4.4. atlikus darbo reikalavimų ir išteklių vidurkių analizę, nustatyta, kad respondentams būdingiausia yra vadovų parama ( $M = 3,792$ ;  $SD = ,616$ ) ir dalyvavimas sprendimų priėmimo ( $M = 3,680$ ;  $SD = ,610$ ), o mažiausiai būdingas - patiriamas emocinis krūvis darbe ( $M = 2,633$ ;  $SD = ,784$ );

- 4.5. analizuojant darbo reikalavimus ir išteklius pagal kartas, identifikuota, kad emocinis krūvis, darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas, vaidmenų konfliktai, vadovų parama, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir karjeros galimybės nesiskiria tarp X ir Y kartų darbuotojų, tačiau tyrimo metu nustatyta, kad virškrūvį darbe labiau patiria X kartos darbuotojai, tačiau šie taip pat sulaukia daugiau bendradarbių paramos lyginant su Y / Tūkstantmečio kartos atstovais;
- 4.6. atlikus koreliacinę analizę, nustatyta, kad Y kartos darbuotojų inovatyvią elgseną formuoja penki darbe aptarti ištekliai: bendradarbių parama ( $r = ,313$ ;  $p < 0,01$ ), vadovų parama ( $r = ,273$ ;  $p < 0,01$ ), darbo pozicijos aiškumas ( $r = ,163$ ;  $p < 0,01$ ), dalyvavimas sprendimų priėmimo ( $r = ,418$ ;  $p < 0,01$ ) ir karjeros galimybės ( $r = ,215$ ;  $p < 0,01$ ). Tačiau nustatyta, kad X kartos darbuotojų inovatyvią elgseną formuoja tik du ištekliai: vadovų parama ( $r = ,324$ ;  $p < 0,01$ ) ir galimybė dalyvauti priimant sprendimus ( $r = ,371$ ;  $p < 0,01$ ). Kaip matyti, abiejų kartų darbuotojų inovatyviai elgsenai didžiausią teigiamą poveikį turi darbo ištekliai – dalyvavimas sprendimų priėmimo;
- 4.7. apdirbamosios gamybos sektoriaus darbuotojų inovatyvią elgseną labiausiai skatina dalyvavimas sprendimų priėmimo ( $r = ,402$ ;  $p = ,000$ ), vadovų ( $r = ,315$ ;  $p = ,000$ ) ir bendradarbių parama ( $r = ,310$ ;  $p = ,000$ ). Tyrimo metu paaiškėjo, kad didžioji dalis Lietuvoje dirbančių gamybos sektoriaus darbuotojų turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus, o keturi penktadaliai respondentų gali patys priimti tam tikrus sprendimus organizacijoje. Gauti rezultatai atskleidė, kad Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse darbuotojai yra skatinami ir palaikomi savo vadovų bei turi galimybę su jais nesunkiai susisiekti ir bendrauti. Daugiau negu pusė respondentų vertinant bendradarbių paramą nurodė, kad kolegos darbe palaiko jų tikslus ir vertybes bei yra pasiruošę padėti atlikti gerai darbą, susidūrus su tam tikromis problemomis;
- 4.8. apdirbamosios gamybos sektoriaus darbuotojų inovatyviai elgsenai didžiausią neigiamą poveikį turi patiriamas darbe emocinis krūvis ( $r = -,347$ ;  $p = ,000$ ). Nustatyta, kad daugiau negu pusė tyrime dalyvavusių respondentų nesijaučia emociškai atitolę nuo savo darbo, tačiau du penktadaliai respondentų pasibaigus darbo dienai jaučiasi išsikvėpę.

Toliau, atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos, skirtos apdirbamosios gamybos sektoriaus organizacijų vadovams, siekiant skatinti darbuotojų inovatyvią elgseną.

Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad inovatyviai elgsenai didžiausią teigiamą poveikį daro darbuotojo galimybė dalyvauti priimant sprendimus, tai organizacijų vadovams rekomenduojama stengtis darbuotojus įtraukti į įvairias dalyvavimo sprendimų priėmimo sritis: susirinkimus, kurių metu nustatomi planuojamos atlikti užduoties tikslai, vykdymo planas; susitikimus, kurių metu darbuotojai gali patys pasirinkti užduotis, veiklas už kurias bus atsakingi; susirinkimus, kurių metu darbuotojai dalyvauja sprendžiant įvairaus pobūdžio problemas, kylančias organizacijoje; susitikimus, kurių metu sprendžiami ir aptariami pokyčiai organizacijoje. Visų sričių susirinkimuose / susitikimuose rekomenduojama leisti laisvesnes ir kūrybingesnes diskusijas. Tam tikslui galima pasitelkti įvairius būdus, vienas iš jų, pavyzdžiui, suburti neįprastą darbuotojų grupę, sudarytą iš skirtingų sričių specialistų (Nykodym ir kt., 1994). Būtent grupės diversifikuotumas gali lemti unikalių ir inovatyvių idėjų generavimą komandos lygmenyje (Hülshager, Anderson ir Salgado, 2009), nes įvairių sričių darbuotojai problemą, ar tam tikrą atvejį, mato iš skirtingų perspektyvų ir būtent tai leidžia generuoti unikalias idėjas, jas apjungti, tobulinti ir gauti optimaliausią rezultatą siekiant inovatyvių produktų, technologijų, procesų ar paslaugų. Komandos diversifikuotumas tikslingesnis idėjų generavimo metu (inovatyvios darbuotojų elgsenos pirmoje dedamojoje), kai reikia galvoti, svarstyti įvairiais klausimais, tačiau idėjų įgyvendinimo metu tikslingiau tampa homogeniškesnės komandos, siekiant

išvengti socialinių konfliktų tarp darbuotojų ir idėją įgyvendinti sklandžiai. Taip pat svarbu įvairaus pobūdžio susirinkimuose, pripažinti ir palankiai vertinti darbuotojų idėjas (Ifeoma, Nwamaka, 2018). Tik tada, kai darbuotojai jausis saugūs susirinkimų metu ir žinos, kad jų nuomonė, nepaisant to, ar teisinga, ar ne, yra svarbi kitiems, jie bus motyvuoti dalintis savo patirtimi, žiniomis, pasitikės savimi, kolegomis ir organizacija, o tai lems jų inovatyvių idėjų kūrimą ir inovatyvią elgseną.

Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad inovatyvią elgseną veikia teigiamai vadovų parama, tai organizacijų vadovams rekomenduojama išklausius darbuotojo nuomonę, kiek įmanoma dažniau suteikti grįžtamąjį ryšį (Sönmez, Yıldırım, 2019). Darbuotojui svarbu išsakyti savo nuomonę, tačiau dažnu atveju, dar svarbiau tampa sulaukti grįžtamojo ryšio. Suteiktas grįžtamasis ryšys neturėtų būti tik neigiamas. Svarbu ne tik kritikuoti, bet ir pagirti, paskatinti darbuotoją už geras idėjas ar tinkamai atliktas tam tikras veiklas. Teikiant neigiamą atgalinį ryšį tam, kad darbuotojas suprastų savo klaidas galima pokalbį vesti užduodant klausimus, kad darbuotojas būtų skatinamas galvoti apie padarytas klaidas, o atsakius į pateiktus klausimus, pats suprastų dėl ko buvo neteisus. Taip pat vadovams svarbu pasitikėti bei skirti laiko ir (jeigu yra galimybė) reikiamų išteklių savo darbuotojams (Oukes, 2010). Siekiant inovatyvios elgsenos svarbu tinkamai ir kuo veiksmingiau, efektyviau paskirstyti organizacijos išteklius. Vienas iš galimų pavyzdžių – išteklių skyrimas etapais, kai atsižvelgiama į padarytą pažangą generuojant ar įgyvendinant idėją (OECD, Eurostat, 2019).

Tyrimo metu atskleista, kad darbo pozicijos aiškumas taip pat turi teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai. Remiantis tuo, rekomenduojama kiekvienam darbuotojui aiškiai apibrėžti jo atsakomybes, tikslus ir užduotis (Curren ir kt., 2001). Rekomenduojama organizuoti savaitinius, mėnesinius ar metinius (priklausomai nuo organizacijos veiklos dinamiškumo) susitikimus su kiekvienu darbuotoju pateikiant darbuotojo asmeninius tikslus ir atsakomybes, kurios turėtų turėti sąsajas su organizacijos tikslais, vertybėmis ir pasirinktomis strategijomis. Taip pat reikėtų suformuluoti kiekvienam darbuotojui jo turimas atlikti užduotis, o tuo atveju, kai darbuotojas turi teisę pats pasirinkti kaip pasiekti tam tikrus tikslus, įvardinti ir nurodyti, kad užduotis ir jų pobūdį darbuotojas turi teisę pasirinkti pats.

Kadangi atlikus tyrimą paaiškėjo, kad X ir Y kartos darbuotojų inovatyviai elgsenai didžiausią neigiamą poveikį daro patiriamas krūvis darbe, tai organizacijų vadovams rekomenduojama domėtis, ar jų darbuotojai patiria emocinį krūvį (Diefendorff ir kt., 2016). Kadangi darbe patiriamas emocinis krūvis daro neigiamą poveikį inovatyviai elgsenai, svarbu žinoti, ar darbuotojai patiria emocinį krūvį, ir jeigu taip – taikyti tinkamus metodus siekiant mažinti ar visiškai panaikinti šį krūvį. Vienas iš būdų siekiant mažinti emocinį krūvį – tai tinkamų darbo išteklių taikymas (Loh ir kt., 2018). Kaip tyrimas atskleidė, galima taikyti didžiausią teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai turinčius darbo išteklius – dalyvavimą sprendimų priėmime, vadovų ir (ar) bendradarbių paramą. Galimybė dalyvauti įvairaus pobūdžio organizacijos susirinkimuose bei bendradarbių, vadovų parama tiek susirinkimų metu, tiek darbo metu, turėtų ne tik skatinti darbuotojo inovatyvią elgseną, bet ir mažinti patiriamą emocinį krūvį. Taip pat siekiant mažinti vyresnių darbuotojų emocinį krūvį dėl technologijų naudojimo, kaip viena iš alternatyvų rekomenduojama – atvirkštinės mentorystės strategija (Wall, 2018). Atvirkštinė mentorystė – tai ugdymo, tobulėjimo būdas, kai jaunesni darbuotojai dalijasi savo turimomis žiniomis, įgūdžiais su vyresnio amžiaus kolegomis. Tokia mentorystės forma gali sumažinti žinių, o ypač skaitmeninių kompetencijų (technologinio raštingumo) atotrūkį tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų. Vienodesnis žinių ir įgūdžių pasiskirstymas tarp organizacijos darbuotojų ne tik gali pagerinti kolegų tarpusavio santykius, sumažinti patiriamą emocinį krūvį, bet ir dėl naujai įgytų gebėjimų gali pasireikšti skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų inovatyvi elgsena.

## Literatūros sąrašas

1. Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM Meta – Features that Foster Employees' Innovative Work Behaviour in Times of Increasing Work – Life Conflict. *Creativity And Innovation Management*, 23(2), 211–225.
2. Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The Impact of Comprehensive HR System Perceptions and the Role of Work – Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91–116.
3. Agarwal, U. A., Datta, S., Blake – Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230.
4. Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93–99.
5. Altinay, L., Dai, Y. D., Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader – member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542.
6. Amabile, T. A., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
7. Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
9. Bani – Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620.
10. Bartkienė, L. (2014). *Intelektualaus darbo našumo valdymas taikant biometrines technologijas: daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
11. Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones – Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189.
12. Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). A Path – Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2), 417–424.
13. Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432–455.
14. Braine, R., & Roodt, G. (2011). The Job Demands – Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–11.
15. Brown, M., Kraimer, M. L., & Bratton, V. K. (2020). The influence of employee performance appraisal cynicism on intent to quit and sportsmanship. *Personnel Review*, 49(1), 1–18.
16. Chatchawan, R., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 154–157.

17. Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71–83.
18. Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379–398.
19. Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Political Skill and Role Overload as Antecedents of Innovative Work Behavior in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 1–26.
20. Clausen, T., Madsen, I. E. H, Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health*, 45(4), 356–369.
21. Cloutier, M. E. (2017). *Do We Still Need a Career Plan Nowadays?* [žiūrėta 2020–01–16]. Prieiga per internetą: <https://www.jobs.ca/do-we-need-a-career-plan-nowadays/>
22. Creativity. (2019). In *Cambridge Dictionary* [žiūrėta 2019–01–11]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativity>
23. Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246–264.
24. Cural, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's What You Do And The Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation – Related Group Processes. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(2), 187–204.
25. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay amongteam mastery climate, knowledge hiding, and jobcharacteristics in stimulating innovative workbehavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299.
26. Davis, P. (2018). *Leader Impact on Vision / Mission: daktaro disertacija*. Brandman University.
27. Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019* [žiūrėta 2020–01–31]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
28. Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2001). The Job Demands – Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
29. Diefendorff, J. M., Greguras, G. J., & Fleenor, J. (2016). Perceived Emotional Demands – Abilities Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 65(1), 2–37.
30. Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins* [žiūrėta 2020–01–16]. Prieiga per internetą: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
31. Diskiene, D., Pauliene, R., & Ramanauskaite, D. (2019). Relationships between Leadership Competencies and Employees' Motivation, Initiative and Interest to Work. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 113–129.
32. Dixon, G., Mercado, A., & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal*, 25(4), 62–72.
33. Dorenbosch, L., Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On – the – job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation management*, 14(2), 129–141.



34. Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is „satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928.
35. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
36. Duradoni, M., & Fabio, A. D. (2019). Intrapreneurial Self – Capital and Sustainable Innovative Behavior within Organizations. *Sustainability*, 11(2), 1–10.
37. Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
38. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2002). *Stresas darbe: informacinis biuletenis* [žiūrėta 2020–01–31]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/publications/factsheets/22>
39. Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëije, J., & Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work – related ICT – use outside work hours and work – to – home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99.
40. Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management – Third Quarter*, 4(3), 1–8.
41. Gogoleva, A. S., Balabanova, E. S., & Efendiev, A. G. (2016). *Determinants of employee innovative behavior: do foreign and domestic companies in Russia differ? Basic research program*. Moscow: National Research University Higher School of Economics.
42. Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation – Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22.
43. Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230–237.
44. Haar, J. M., Roche, M., & Brummelhuis, L. (2018). A daily diary study of work – life balance in managers: utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2659–2681.
45. Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high – tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233.
46. Hanif, F., & Khan, M. (2016). Linking Psychological Contract and Innovative Work Behavior, moderated path analysis of Organizational Resources and mediated role of Work Engagement. In *Proceedings of 2nd International Multi – Disciplinary Conference 19-20 December 2016, Gujrat* (pp. 1-11) [žiūrėta 2020-04-17]. Prieiga per internetą: [https://pdfs.semanticscholar.org/0130/a4e9f3c7aa59b6f391aad751997f82cbe8ae.pdf?\\_ga=2.208846994.1023390841.1587449982-742314197.1587449982](https://pdfs.semanticscholar.org/0130/a4e9f3c7aa59b6f391aad751997f82cbe8ae.pdf?_ga=2.208846994.1023390841.1587449982-742314197.1587449982)
47. Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work – Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358.
48. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team – level predictors of innovation at work: A comprehensive meta – analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.

49. Ifeoma, E. J., & Nwamaka, M. B. (2018). Perception of SMEs managers in Anambra state on the extent employees' participation in decision making improve their work performance. *NAU Journal of Technology & Vocational Education*, 3(1), 116–127.
50. International Coaching Community. (2018). *Nuovargis darbe* [žiūrėta 2020–01–31]. Prieiga per internetą: <https://icckoucingas.lt/naujienos/nuovargis-darbe/>
51. Yigit, S., & Aksay, K. (2015). A Comparison between Generation X and Generation Y in Terms of Individual Innovativeness Behavior: The Case of Turkish Health Professionals. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 106–117.
52. Yin, P., Ou, C. X. J., Davison, R. M., & Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*, 28(5), 1189–1212.
53. Yuan, F., & Marquardt, D. J. (2015). *Innovative Behavior*. London: Oxford University Press.
54. Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019). Innovative behavior on millennials: antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 177–190.
55. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 73, 287–302.
56. Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
57. Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 1–20.
58. Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. Zoetermeer: EIM.
59. Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. Zoetermeer: EIM.
60. Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23–36.
61. Kapucu, H., & Akar, C. (2018). *Changing Organizations: From the Psychological & Technological Perspectives*. London: IJOPEC Publication.
62. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work – family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634.
63. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2 – asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex.
64. Karta. (2018). *Lietuvių kalbos žodynas* [žiūrėta 2019–12–27]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/>
65. *Kauno technologijos universiteto akademinės etikos kodeksas, 2012 m. sausio 25 d. nutarimu Nr. V3-S-1.* (2012) [žiūrėta 2020–04–06]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/dokumentai/akademines-etikos-kodeksas/#tyrejo-etikos-normos>
66. Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing Workplaces to Reduce Work – Family Conflict: Schedule Control in a White – Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.

67. Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The Relationship between Pro – Innovation Organizational Climate, Leader – Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Journal of Business Management Dynamics*, 2(8), 15–30.
68. King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. London: Thomson.
69. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018a). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 6019–6030.
70. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018b). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21, 28–39.
71. Knol, J., & Linge, R. (2008). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 359–370.
72. Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2019). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 1–16.
73. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Lietuvos mokslų akademija*, 2, 64–75.
74. Latting, J. K., Beck, M. H., Slack, K. J., Tetrick, L. E., Jones, A. P., Etchegaray, J. M., & Silva, N. D. (2004). Promoting Service Quality and Client Adherence to the Service Plan. *Administration in Social Work*, 28(2), 29–48.
75. Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600.
76. Lietuvos darbo birža. (2017). *Lietuvos užimtumo 2017 m. tendencijos ir ateities prognozės* [žiūrėta 2019–01–07]. Prieiga per internetą: [https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos\\_pdf/Lietuvos%20u%C5%BEimtumo%202017%20m%20tendencijos%20ir%20ateities%20prognoz%C4%97s.pdf](https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos_pdf/Lietuvos%20u%C5%BEimtumo%202017%20m%20tendencijos%20ir%20ateities%20prognoz%C4%97s.pdf)
77. Lietuvos pramonės profesinių sąjungų federacija. (2018). *Viena svarbiausių darbuotojų perdegimo priežasčių – netinkamas vadovo elgesys* [žiūrėta 2020–01–31]. Prieiga per internetą: <http://www.pramprof.lt/index.php/news/397-viena-svarbiausiu-darbuotoju-perdegimo-priezasciu-netinkamas-vadovo-elgesys>
78. *Lietuvos Respublikos socialinio draudimo pensijų įstatymas, 1994 m. liepos 18 d. Nr. I-549, nauja redakcija nuo 2018-01-01: Nr. XII-2512, 2016-06-29, paskelbta TAR 2016-07-15, i. k. 2016-20649.* (2018) [žiūrėta 2020–01–20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5901/asr>
79. Loh, M. Y., Idris, M. A., Dollard, M. F., & Isahak, M. (2018). Psychosocial safety climate as a moderator of the moderators: Contextualizing JDR models and emotional demands effects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 620–644.
80. Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158.
81. Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2013). The role of weekly high – activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 234–256.

82. Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47, 372–387.
83. Marton, J. (2007). The impact of the introduction of premiums into Kentucky's SCHIP program. *Insights on Southern Poverty*, 5(1), 1–11.
84. Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D., & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880–896.
85. McNamara, T. K., & Pitt – Catsouphe, M. (2016). Relative Age, Supervisor Support and Perceived Work Group Inclusion: The Role of Core Self – Evaluations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 14(4), 301–319.
86. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context – bound construct: *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
87. Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behavior: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 645–670.
88. Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12–20.
89. Mwakajila, H. M., Kessy, S. S. A., & Sanga, J. J. (2018). Employees' Participation and Innovative Work Behaviour in Manufacturing Small and Medium Enterprises in Tanzania. In *14th ORSEA Conference Proceedings Nov. 2018* (pp. 56-65) [žiūrėta 2019-12-18]. Prieiga per internetą: <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/orsea/article/view/2583/2634>
90. Naseer, S., Raja, U., Syed F., & Bouckennooghe, D. (2018). Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help? *Anxiety, Stress, & Coping*, 31(6), 654–668.
91. Nehles, A. B., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2016). Innovative work behaviour in knowledgeintensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398.
92. Nehles, A. C. B., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
93. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R., & Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45–55.
94. Oblinger, D., & Oblinger J. (2005). *Educating the Net Generation*. Washington: DC.
95. OECD ir Eurostat. (2019). *Oslo vadovas 2018: Duomenų apie inovacijos rinkimo, teikimo ir naudojimo gairės, Ketvirtasis Leidimas*. Paris: OECD Publishing.
96. OECD. (2018). *Economic Survey of Lithuania 2018* [žiūrėta 2019–01–07]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/economy/economic-survey-lithuania.htm>
97. Oficialios statistikos portalas. (2018). *Gyventojų užimtumas ir nedarbas* [žiūrėta 2019-01-07]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Gyventoju\\_uzimtumas\\_ir\\_nedarbas.pdf](https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Gyventoju_uzimtumas_ir_nedarbas.pdf)

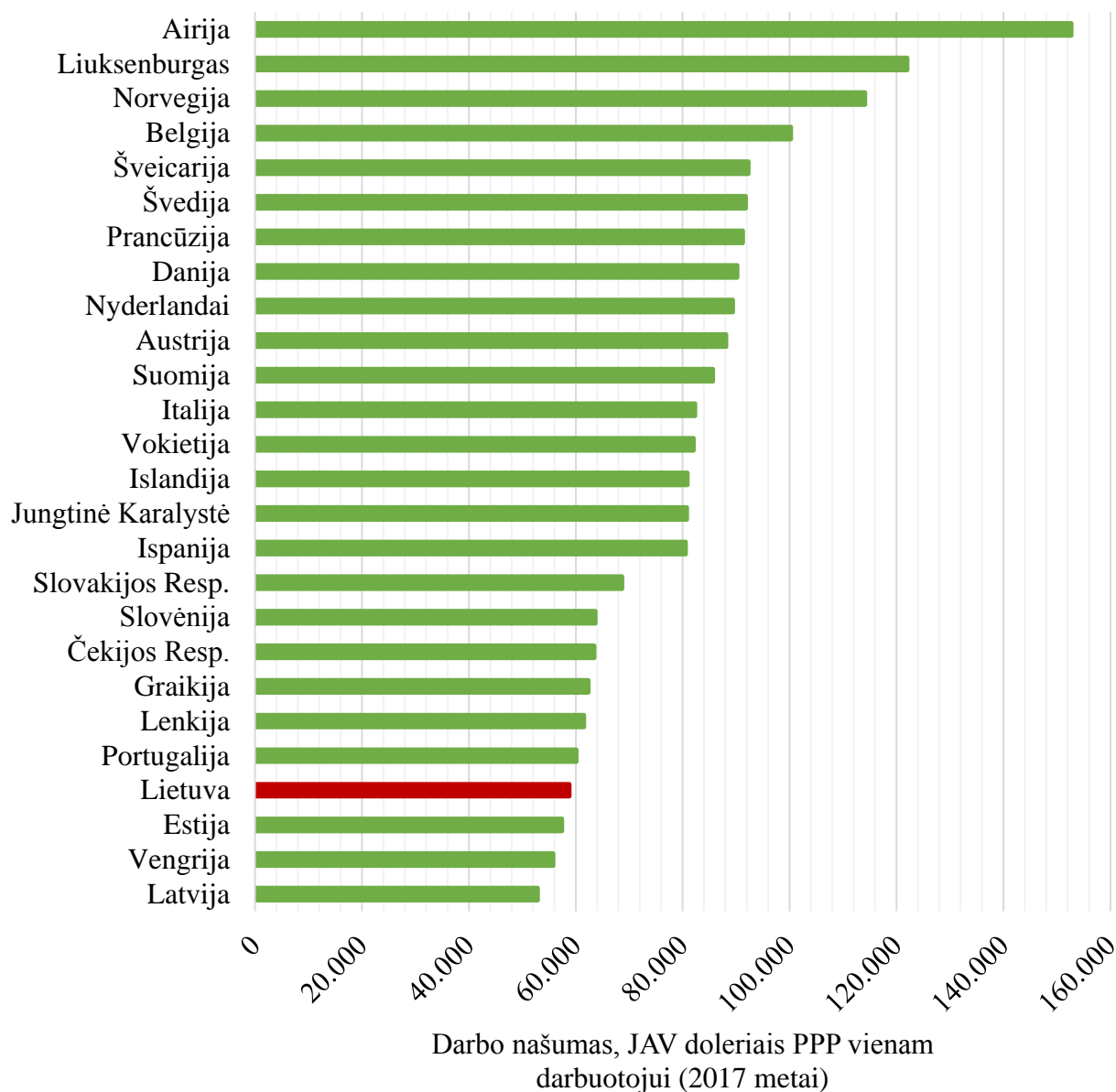
98. Oficialios statistikos portalas. (2019a). *Lietuvos gyventojai (2019 m. leidimas): Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė* [žiūrėta 2020–01–31]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai/lietuvos-gyventojai-2019/mirtingumas/vidutine-tiketina-gyvenimo-trukme>
99. Oficialios statistikos portalas. (2019b). *Darbo rinka Lietuvoje (2019 m. Leidimas): Darbuotojų skaičius* [žiūrėta 2020–01–21]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje/darbo-rinka-lietuvoje-2019/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>
100. Oukes, T. (2010). *Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer*. Enschede: University of Twente.
101. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99–107.
102. Özüdoğru, A. G., Ergün, E., Ammari, D., & Görener, A. (2018). How Industry 4.0 changes business: a commercial perspective. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(1), 84–95.
103. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
104. Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 75–94.
105. Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
106. Preenen, P. T. Y., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271–293.
107. Prieto, I. M., & Perez – Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208.
108. Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142–150.
109. Reeves, T. C., & Oh, E. (2007). Generational Differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. Van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Generational Differences: Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 295–303). New York: Taylor & Francis Group.
110. Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(46), 1–14.
111. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands – Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
112. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi – sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
113. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands – Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43–68.

114. Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 67–77.
115. Sönmez, B., & Yıldırım, A. (2019). The mediating role of autonomy in the effect of pro – innovation climate and supervisor supportiveness on innovative behavior of nurses. *European Journal of Innovation Management, 22*(1), 41–58.
116. Spiegelare, S., Gyes, G., & Hootegem, G. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), 8*(4), 5–20.
117. Spiegelare, S., Gyes, G., & Hootegem, G. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie, 27*(2), 139–156.
118. Stankevičius, A., Paškevičiūtė, J. (2017). *Pasaulio ekonomikos forumo steigėjas: Ketvirtoji pramonės revoliucija nulems ir mūsų gyvenimus* [žiūrėta 2019–09–27]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/189744/pasaulio-ekonomikos-forumo-steigejas-ketvirtoji-pramones-revoliucija-nulems-ir-musu-gyvenimus>
119. Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management, 4*(6), 869–881.
120. The World Bank. (2018). *Annual Report: Nordic – Baltic Office World Bank Group* [žiūrėta 2020–02–03]. Prieiga per internetą: <http://pubdocs.worldbank.org/en/298731537474217233/Nordic-Baltic-2018-Annual-Report.pdf>
121. The World Bank. (2019a). *World Development Indicators: Decent work and productive employment. Labor productivity: GDP per person employed* [žiūrėta 2019–01–07]. Prieiga per internetą: <http://wdi.worldbank.org/table/2.4#>
122. The World Bank. (2019b). *World Development Indicators: Decent work and productive employment. Employment to population ratio* [žiūrėta 2019–01–07]. Prieiga per internetą: <https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=SL.EMP.TOTL.SP.ZS,SL.EMP.1524.SP.ZS,SL.EMP.VULN.MA.ZS,SL.EMP.VULN.FE.ZS,SL.GDP.PCAP.EM.KD>
123. Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minneapolis: University of Minnesota [žiūrėta 2019–12–29]. Prieiga per internetą: [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
124. Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “Generation Me” a study of cohort effects from 1976–2006. *Perspectives on Psychological Science, 5*, 58–75.
125. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences In Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*, 201–210.
126. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32*, 590–607.
127. Veldhoven, M. (2014). Quantitative Job Demands. *An Introduction to Contemporary Work Psychology, 117–143*.
128. Vyas, A., & Shrivastava, D. (2019). Work – Life Balance – Getting back to History. *Journal of The Gujarat Research Society, 21*(16), 604–609.
129. Vullings, J. T., Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N., & Boon, C. (2018). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics, 1–15*.

130. Wall, E. (2018). *The Generation Z Workplace: Well – Being And Productivity For The Next Generation*. Winnipeg: University of Manitoba.
131. Wang, Y., Papangelis, K., Lykourantzou, I., Liang, H., Sadien, I., Demerouti, E., & Khan, V. (2020). In Their Shoes: A Structured Analysis Of Job Demands, Resources, Work Experiences, And Platform Commitment Of Crowdworkers In China. *Proceedings Of The ACM On Human – Computer Interaction*, 1(1), 1–40.
132. Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2019). How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 1–25.
133. Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42.
134. Zandberg, T., & Morales, F. N. (2019). Public managers’ networking and innovative work behavior: the importance of career incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 286–303.
135. Zheng, X., Thundiyil, T., Klinger, R., & Hinrichs, A. T. (2016). Curvilinear relationships between role clarity and supervisor satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 110–126.
136. Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104.
137. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamoji darbo rengimo metodologija: Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

## Priedai

### 1 priedas. Darbo našumas Europos valstybėse



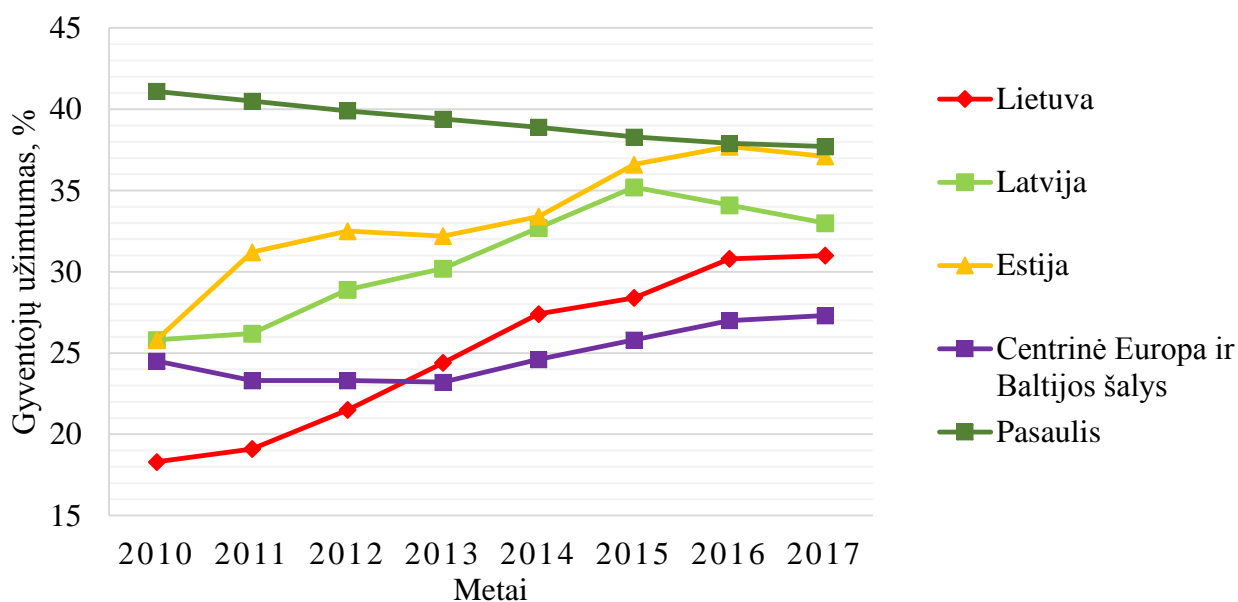
12 pav. Darbo našumas Europos valstybėse (OECD, 2018)

26 lentelė. Darbo našumas pagal BVP tenkantį vienam darbuotojui (The World Bank, 2019a)

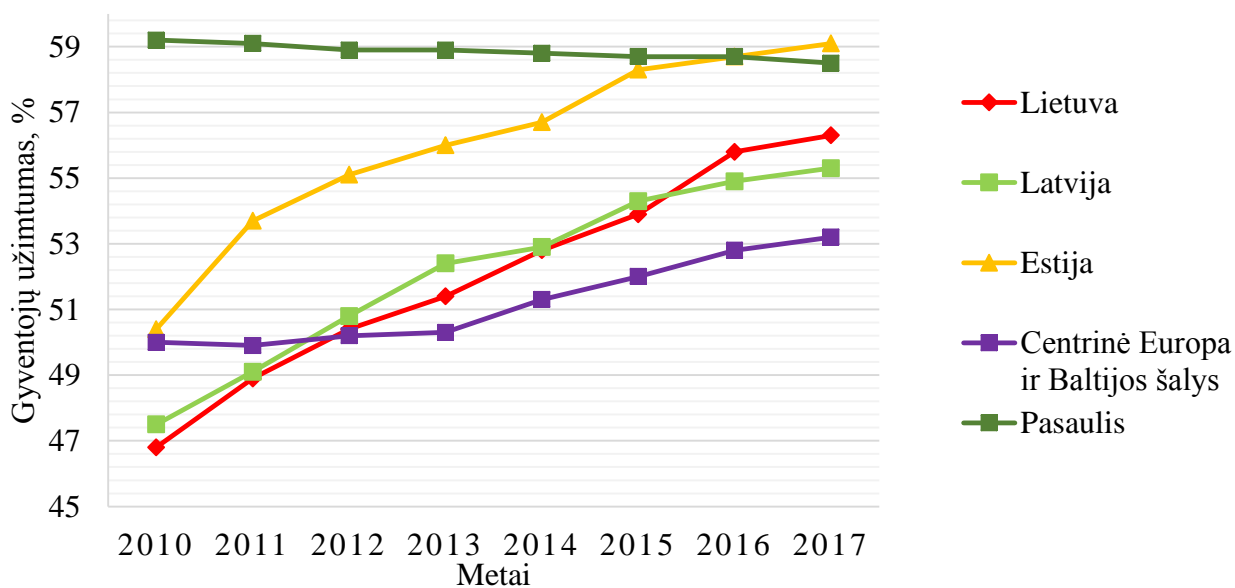
Valstybė	Darbo našumas – BVP vienam darbuotojui, prieaugis procentais	
	2000 – 2002 metai	2013 – 2016 metai
Lietuva	6,4	0,9
Latvija	5,1	2,1
Estija	5,9	0,8
Europa ir Centrinė Azija	1,6	0,9
Pasaulis	0,9	2,1



## 2 priedas. Gyventojų užimtumas



13 pav. Gyventojų užimtumas 15 – 24 metų amžiaus grupėje (The World Bank, 2019b)



14 pav. Gyventojų užimtumas nuo 15 metų amžiaus (The World Bank, 2019b)

### 3 priedas. Anketos teiginių operacionalizacija

27 lentelė. Klausimyno apie darbuotojų inovatyvią elgseną struktūra

Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamosios	Teiginių formulavimo šaltinis	Teiginių skaičius	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginiai
				Pagalvokite apie savo elgesį organizacijoje, kurioje dirbate ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius
Idėjų generavimas	Lukes ir Stephan (2017)	3	1–3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išmėginu naujus būdus, kaip atlikti užduotis</li> <li>2. Teikiu pirmenybę darbams, kurie reikalauja originalaus mąstymo</li> <li>3. Kai kas nors gerai nefunkcionuoja / neveikia, mėginu rasti naują sprendimą</li> </ol>
Idėjų paieška		3	4–6	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mėginu semtis naujų idėjų iš kolegų ar verslo partnerių</li> <li>5. Man įdomu sužinoti, kaip tam tikri dalykai daromi kitur, kad įgytas idėjas galėčiau panaudoti savo darbams atlikti</li> <li>6. Semiuosi naujų idėjų iš kitų žmonių tam, kad galėčiau įgyvendinti geriausias iš jų</li> </ol>
Idėjų dalijimasis (komunikavimas)		4	7–10	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtikinti savo kolegas dėl tos idėjos</li> <li>8. Kai turiu naują idėją, stengiuosi gauti palaikymą iš vadovybės</li> <li>9. Stengiuosi parodyti savo kolegoms teigiamas naujų idėjų puses</li> <li>10. Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtraukti žmones, galinčius bendradarbiauti įgyvendinant tą idėją</li> </ol>
Idėjų įgyvendinimo pradžia		3	29–31	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Kuriu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujoms idėjoms įgyvendinti</li> <li>12. Ieškau ir užtikrinu pinigines lėšas, reikalingas naujoms idėjoms įgyvendinti</li> <li>13. Siekdama(s) įgyvendinti naujas idėjas, ieškau naujų technologijų, procesų ar procedūrų</li> </ol>
Kitų įtraukimas į idėjų įgyvendinimą		3	32–34	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Idėjų įgyvendinimo metu iškilus problemoms, jas deleguoju asmenims, galintiems problemas išspręsti</li> <li>15. Stengiuosi į idėjos įgyvendinimą įtraukti pagrindinius sprendimus priimančius asmenis</li> <li>16. Turint naują idėją, ieškau žmonių, galinčių ją įgyvendinti</li> </ol>
Trukdžių pašalinimas		4	35–38	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Įgyvendinant idėją, gebu atkakliai įveikti kliūtis / nesklandumus</li> <li>18. Nepasiduodu net tada, kai kiti sako, kad to neįmanoma padaryti</li> <li>19. Įprastai nebaigiu tol, kol nepasiekiu tikslo</li> <li>20. Įgyvendinant idėją, galiu atkakliai ją toliau įgyvendinti net, kai darbas tuo metu vyksta ne taip sklandžiai</li> </ol>

28 lentelė. Klausimyno apie darbo reikalavimus struktūra

Darbo reikalavimai	Teiginių formulavimo šaltiniai	Teiginių skaičius	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginiai
Emocinis krūvis	Karatepe (2013)	8	11–18	<b>Pagalvokite apie save ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius</b>
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaučiuosi emociškai atitolęs (-usi) nuo savo darbo</li> <li>2. Pasibaigus darbo dienai jaučiuosi išsikvėpęs (-usi)</li> <li>3. Kiekvieną rytą jau jaučiuosi pavargęs (-usi)</li> <li>4. Manau, kad dirbti visą dieną su žmonėmis yra sudėtinga</li> <li>5. Jaučiuosi perdegęs (-usi) nuo savo darbo</li> <li>6. Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu</li> <li>7. Jaučiuosi per daug sunkiai dirbanti(s) savo darbą</li> <li>8. Jaučiuosi nusivylęs (-usi) (susierzinęs (-usi)) ir nebegaliu su tuo susidoroti</li> </ol>
Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	Gadeyne, Verbruggen, Delanoëjje ir Cooman (2018)	6	19–24	<b>Pagalvokite apie save ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b>
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas mane nutolina nuo asmeninio gyvenimo labiau nei norėčiau</li> <li>2. Laikas, kurį turiu paaukoti darbui, neleidžia užtektinai skirti laiko asmeninio gyvenimo įsipareigojimams ir veikloms</li> <li>3. Turiu praleisti asmeninio gyvenimo veiklas dėl to, kad daug laiko skiriu pareigoms, susijusioms su darbu</li> <li>4. Jaučiuosi per daug išsekęs (-usi), kad užsiimčiau asmeninio gyvenimo veiklomis, grįžęs (-usi) namo iš darbo</li> <li>5. Būnu dažnai toks / tokia emociškai išsekęs (-usi), kad kai grįžtu namo iš darbo, tai trukdo man gyventi asmeninį gyvenimą</li> <li>6. Dėl visokeriopo spaudimo, kartais grįžęs (-usi) jaučiu stresą, dėl kurio negaliu užsiimti mėgstama veikla</li> </ol>
Virškrūvis	Karatepe (2013)	4	25–28	<b>Pagalvokite apie savo darbą organizacijoje ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b>
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neturiu pakankamai laiko, kad viską padaryčiau</li> <li>2. Mano darbo krūvis yra didelis</li> <li>3. Turiu labai sunkiai dirbti</li> <li>4. Turiu dirbti labai greitai</li> </ol>
Vaidmenų konfliktai	Tang, Chang (2010)	8	39–46	<b>Pagalvokite apie savo darbą organizacijoje ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b>
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turiu dirbti darbus, kurie turėtų būti daromi kitaip</li> <li>2. Gaunu užduotį, tačiau nėra darbuotojų, kurie padėtų ją įvykdyti</li> <li>3. Turiu pats (pati) nustatyti taisykles ar politiką, kad galėčiau atlikti paskirtą užduotį</li> <li>4. Dirbu su dviem ar daugiau grupių, kurios dirba ganėtinai skirtingai</li> <li>5. Gaunu nesuderinamus dviejų ar daugiau žmonių prašymus</li> <li>6. Darau dalykus, kuriuos vieni darbuotojai priima, o kiti nepriima</li> <li>7. Gaunu užduotį neturėdamas pakankamai išteklių ir medžiagų jai įvykdyti</li> <li>8. Dirbu nereikalingus darbus</li> </ol>

29 lentelė. Klausimyno apie darbo išteklius struktūra

Darbo ištekliai	Teiginių formulavimo šaltiniai	Teiginių skaičius	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginiai
Bendradarbių parama	Bani – Melhem, Zeffane ir Albaity (2018)	9	47–55	<p><b>Pagalvokite apie savo kolegas, bendradarbius ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes</li> <li>2. Kai susiduriu su problema, pagalbos galiu sulaukti iš bendradarbių</li> <li>3. Bendradarbiams svarbi mano gerovė</li> <li>4. Bendradarbiai pasiruošę padėti, kad atlikčiau gerai savo darbą</li> <li>5. Net jei atlieku darbą kiek įmanoma geriausiai, bendradarbiai to nepastebi</li> <li>6. Bendradarbiams rūpi mano pasitenkinimas darbu</li> <li>7. Bendradarbiai mažai rūpinasi manimi</li> <li>8. Bendradarbiams svarbi mano nuomonė</li> <li>9. Bendradarbiai sveikina mane už mano pasiekimus organizacijoje</li> </ol>
Vadovų parama	Prieto, Perez-Santana (2014)	5	56–60	<p><b>Pagalvokite apie savo vadovus ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galiu lengvai susisiekti ir bendrauti su savo vadovais</li> <li>2. Esu skatinama(s) ir palaikoma(s) savo vadovų</li> <li>3. Turiu prieigą prie išteklių, reikalingų mano darbui atlikti</li> <li>4. Man yra suteikiama pagalba, duodamos reikalingos rekomendacijos, kurių reikia atliekant savo darbą</li> <li>5. Žinau politiką ir procedūras, kurios reikalingos atliekant darbą</li> </ol>
Darbo pozicijos aiškumas	Kundu, Kumar ir Lata (2019)	5	61–65	<p><b>Pagalvokite apie savo darbą organizacijoje ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žinau kaip bus vertinamas mano atliktas darbas</li> <li>2. Jaučiuosi tikras dėl turimo autoriteto lygio</li> <li>3. Tiksliai žinau, ko iš manęs yra tikimasi</li> <li>4. Yra aiškiai suplanuoti mano atliekamų darbų tikslai</li> <li>5. Žinau, kas yra mano atsakomybėje</li> </ol>
Dalyvavimas sprendimų priėmime	Prieto, Perez-Santana (2014)	6	66–71	<p><b>Pagalvokite apie savo darbą organizacijoje ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galiu priimti sprendimus</li> <li>2. Yra suteikiama galimybė siūlyti patobulinimus dėl darbo</li> <li>3. Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant ir veiklos standartus, kokybės gerinimą, naudą ir t.t.</li> <li>4. Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus</li> <li>5. Gaunu svarbią informaciją apie įmonę (jos tikslus, uždavinius, veiklos rezultatus ir t.t.)</li> <li>6. Vadovai atvirai bendrauja su visais darbuotojais</li> </ol>
Karjeros galimybės	Abstein, Heidenreich ir Spieth (2014)	3	72–74	<p><b>Pagalvokite apie karjeros galimybes savo organizacijoje ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Man yra siūlomas vidutinės trukmės ir ilgalaikės trukmės karjeros planas</li> <li>2. Man yra siūlomas karjeros planas, kuriame atsižvelgiama į asmeninius tikslus ir prašymus / pageidavimus</li> <li>3. Man yra suteikiama galimybė rinktis skirtingus karjeros kelius</li> </ol>

#### 4 priedas. Validumo parametrai

30 lentelė. Rodiklių paaiškinimas

Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio pilnas pavadinimas
<b>L</b>	Testo žingsnio faktorinis svoris
<b>i / tt</b>	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje
<b><math>\alpha</math></b>	Testo vidinės konsistencijos koeficientas
<b><math>r_{\text{mean}}</math></b>	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{min}}</math></b>	Minimali koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{max}}</math></b>	Maksimali koreliacija tarp įverčių
<b>KMO</b>	Kaizerio, Mejerio ir Olkino imties adekvatumo kriterijus
<b>%</b>	Faktoriaus aprašomoji galia

31 lentelė. Konstrukto „Emocinis krūvis“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Jaučiuosi emociškai atitolęs (-usi) nuo savo darbo	,648	,420	,874	,468	,305	,714	,882	53,94
Pasibaigus darbo dienai jaučiuosi išsikvėpęs (-usi)	,669	,448						
Kiekvieną rytą jau jaučiuosi pavargęs (-usi)	,667	,459						
Manau, kad dirbti visą dieną su žmonėmis yra sudėtinga	,667	,445						
Jaučiuosi perdegęs (-usi) nuo savo darbo	,850	,722						
Jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu	,819	,670						
Jaučiuosi per daug sunkiai dirbanti(s) savo darbą	,754	,568						
Jaučiuosi nusivylęs (-usi) (susierzinęs (-usi)) ir nebegaliu su tuo susidoroti	,764	,583						

32 lentelė. Konstrukto „Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Darbas mane nutolina nuo asmeninio gyvenimo labiau nei norėčiau	,848	,720	,909	,628	,430	,832	,861	63,32
Laikas, kurį turiu paaukoti darbui, neleidžia užtektinai skirti laiko asmeninio gyvenimo įsipareigojimams ir veikloms	,903	,815						
Turiu praleisti asmeninio gyvenimo veiklas dėl to, kad daug laiko skiriu pareigoms, susijusioms su darbu	,837	,700						
Jaučiuosi per daug išsekęs (-usi), kad užsiimčiau asmeninio gyvenimo veiklomis, grįžęs (-usi) namo iš darbo	,876	,767						
Būnu dažnai toktokia emociškai išsekęs (-usi), kad kai grįžtu namo iš darbo, tai trukdo man gyventi asmeninį gyvenimą	,811	,658						
Dėl visokeriopo spaudimo, kartais grįžęs (-usi) jaučiu stresą, dėl kurio negaliu užsiimti mėgstama veikla	,707	,499						

**33 lentelė.** Konstrukto „Virškrūvis“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Neturiu pakankamai laiko, kad viską padaryčiau	,765	,586	,857	,603	,496	,740	,790	70,39
Mano darbo krūvis yra didelis	,884	,782						
Turiu labai sunkiai dirbti	,868	,753						
Turiu dirbti labai greitai	,834	,695						

**34 lentelė.** Konstrukto „Vaidmenų konfliktai“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Turiu dirbti darbus, kurie turėtų būti daromi kitaip	,729	,533	,847	,415	,073	,602	,836	49,49
Gaunu užduotį, tačiau nėra darbuotojų, kurie padėtų jį įvykdyti	,770	,595						
Turiu pats (pati) nustatyti taisykles ar politiką, kad galėčiau atlikti paskirtą užduotį	,715	,566						
Dirbu su dviem ar daugiau grupių, kurios dirba ganėtinai skirtingai	,591	,714						
Gaunu nesuderinamus dviejų ar daugiau žmonių prašymus	,804	,650						
Darau dalykus, kuriuos vieni darbuotojai priima, o kiti nepriima	,735	,568						
Gaunu užduotį neturėdamas pakankamai išteklių ir medžiagų jai įvykdyti	,720	,698						
Dirbu nereikalingus darbus	,519	,734						

**35 lentelė.** Konstrukto „Bendradarbių parama“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes	,775	,614	,647	,189	-,509	,660	,879	55,06
Kai susiduriu su problema, pagalbos galiu sulaukti iš bendradarbių	,777	,615						
Bendradarbiams svarbi mano gerovė	,810	,699						
Bendradarbiai pasiruošę padėti, kad atlikčiau gerai savo darbą	,792	,658						
Net jei atlieku darbą kiek įmanoma geriausiai, bendradarbiai to nepastebi	,633	,764						
Bendradarbiams rūpi mano pasitenkinimas darbu	,768	,633						
Bendradarbiai mažai rūpinasi manimi	,621	,813						
Bendradarbiams svarbi mano nuomonė	,723	,558						
Bendradarbiai sveikina mane už mano pasiekimus organizacijoje	,755	,624						

**36 lentelė.** Konstrukto „Vadovų parama“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Galiu lengvai susisiekti ir bendrauti su savo vadovais	,751	,564	,816	,469	,309	,683	,797	57,99
Esu skatinama(s) ir palaikoma(s) savo vadovų	,779	,606						
Turiu prieigą prie išteklių, reikalingų mano darbui atlikti	,812	,659						
Man yra suteikiama pagalba, duodamos reikalingos rekomendacijos, kurių reikia atliekant savo darbą	,834	,696						
Žinau politiką ir procedūras, kurios reikalingos atliekant darbą	,612	,374						

**37 lentelė.** Konstrukto „Darbo pozicijos aiškumas“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Žinau kaip bus vertinamas mano atliktas darbas	,563	,318	,808	,462	,295	,730	,773	57,88
Jaučiuosi tikras dėl turimo autoriteto lygio	,712	,507						
Tiksliai žinau, ko iš manęs yra tikimasi	,896	,803						
Yra aiškiai suplanuoti mano atliekamų darbų tikslai	,777	,603						
Žinau, kas yra mano atsakomybėje	,814	,663						

**38 lentelė.** Konstrukto „Dalyvavimas sprendimų priėmimo“ validumo parametrai

Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Galiu priimti sprendimus	,641	,411	,828	,444	,204	,871	,765	54,46
Yra suteikiama galimybė siūlyti patobulinimus dėl darbo	,649	,421						
Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant įvairius klausimus, įskaitant ir veiklos standartus, kokybės gerinimą, naudą ir t.t.	,867	,751						
Esu kviečiama(s) dalyvauti sprendžiant problemas ir priimant sprendimus	,880	,775						
Gaunu svarbią informaciją apie įmonę (jos tikslus, uždavinius, veiklos rezultatus ir t.t.)	,687	,472						
Vadovai atvirai bendrauja su visais darbuotojais	,661	,437						

**39 lentelė.** Konstrukto „Karjeros galimybės“ validumo parametrai

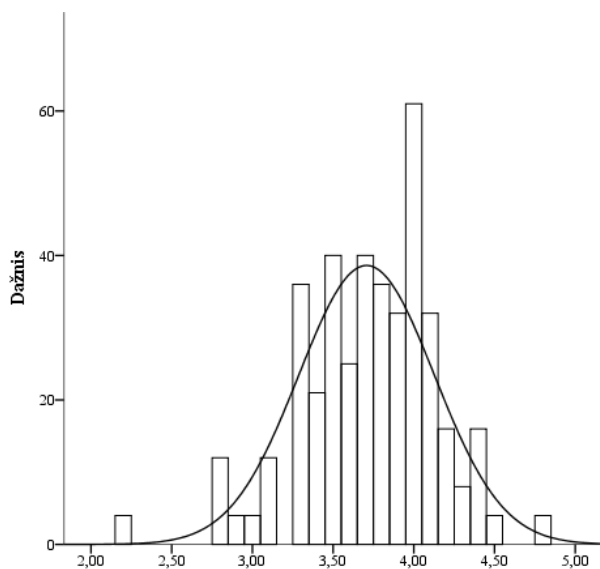
Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Man yra siūlomas vidutinės trukmės ir ilgalaikės trukmės karjeros planas	,868	,754	,885	,719	,668	,796	,727	81,33
Man yra siūlomas karjeros planas, kuriame atsižvelgiama į asmeninius tikslus ir prašymus / pageidavimus	,923	,852						
Man yra suteikiama galimybė rinktis skirtingus karjeros kelius	,913	,834						

40 lentelė. Konstrukto „Inovatyvi darbuotojų elgsena“ validumo parametrai

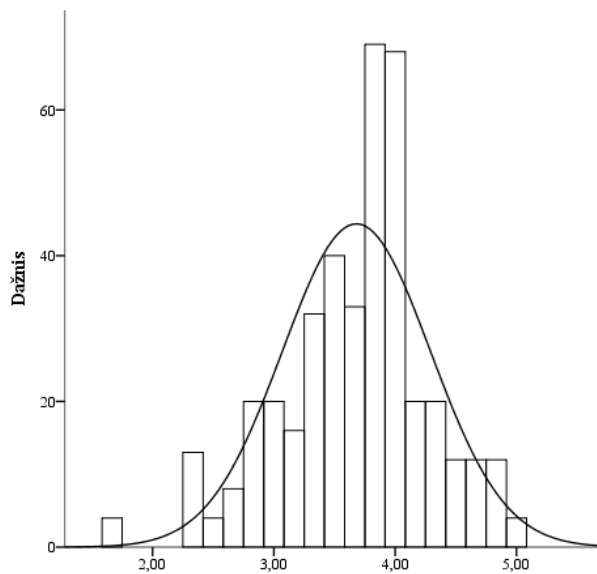
Konstrukto dedamosios	Teiginiai	L	i / tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	KMO	%
Idėjų generavimas	Išmėginu naujus būdus, kaip atlikti užduotis	,834	,696	,684	,432	,352	,506	,651	62,23
	Teikiu pirmenybę darbams, kurie reikalauja originalaus mąstymo	,741	,550						
	Kai kas nors gerai nefunkcionuoja / neveikia, mėginu rasti naują sprendimą	,788	,621						
Idėjų paieška	Mėginu semtis naujų idėjų iš kolegų ar verslo partnerių	,873	,763	,774	,537	,453	,632	,676	69,24
	Man įdomu sužinoti, kaip tam tikri dalykai daromi kitur, kad įgytas idėjas galėčiau panaudoti savo darbams atlikti	,840	,706						
	Semiuisi naujų idėjų iš kitų žmonių tam, kad galėčiau įgyvendinti geriausias iš jų	,780	,608						
Idėjų dalijimasis (komunikavimas)	Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtikinti savo kolegas dėl tos idėjos	,812	,659	,765	,458	,342	,557	,771	59,50
	Kai turiu naują idėją, stengiuosi gauti palaikymą iš vadovybės	,711	,506						
	Stengiuosi parodyti savo kolegoms teigiamas naujų idėjų puses	,818	,668						
	Kai turiu naują idėją, stengiuosi įtraukti žmones, galinčius bendradarbiauti įgyvendinant tą idėją	,740	,547						
Idėjų įgyvendinimo pradžia	Kuriu tinkamus planus ir tvarkaraščius naujoms idėjomis įgyvendinti	,834	,696	,732	,481	,436	,531	,679	65,46
	Ieškau ir užtikrinu pinigines lėšas, reikalingas naujoms idėjomis įgyvendinti	,780	,608						
	Siekdama(s) įgyvendinti naujas idėjas, ieškau naujų technologijų, procesų ar procedūrų	,812	,660						
Kitų įtraukimas į idėjų įgyvendinimą	Idėjų įgyvendinimo metu iškilus problemoms, jas deleguoju asmenims, galintiems problemas išspręsti	,724	,524	,725	,476	,341	,612	,625	65,37
	Stengiuosi į idėjos įgyvendinimą įtraukti pagrindinius sprendimus priimančius asmenis	,878	,771						
	Turint naują idėją, ieškau žmonių, galinčių ją įgyvendinti	,816	,666						
Trukdžių pašalinimas	Įgyvendinant idėją, gebu atkakliai įveikti kliūtis / nesklaidumus	,729	,531	,784	,479	,295	,579	,742	61,18
	Nepasiduodu net tada, kai kiti sako, kad to neįmanoma padaryti	,824	,678						
	Įprastai nebaigiu tol, kol nepasiekiu tikslo	,721	,520						
	Įgyvendinant idėją, galiu atkakliai ją toliau įgyvendinti net, kai darbas tuo metu vyksta ne taip sklandžiai	,847	,717						



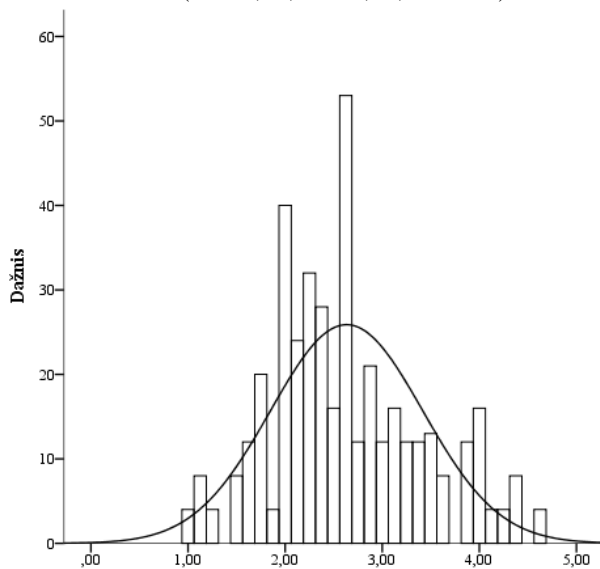
## 5 priedas. Kintamųjų histogramos



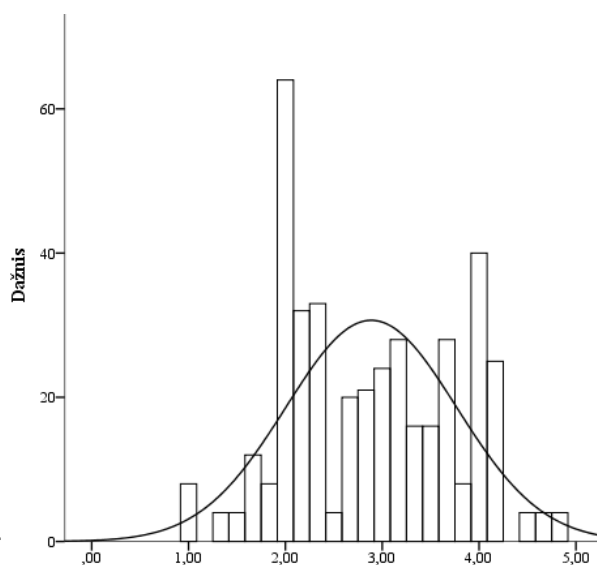
Inovatyvi darbuotojų elgsena  
( $M = 3,71$ ,  $SD = ,42$ ,  $N = 407$ )



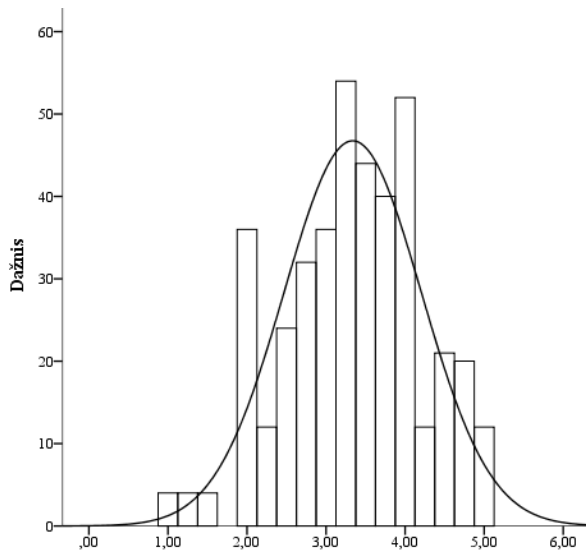
Dalyvavimas sprendimų priėmime  
( $M = 3,68$ ,  $SD = ,61$ ,  $N = 407$ )



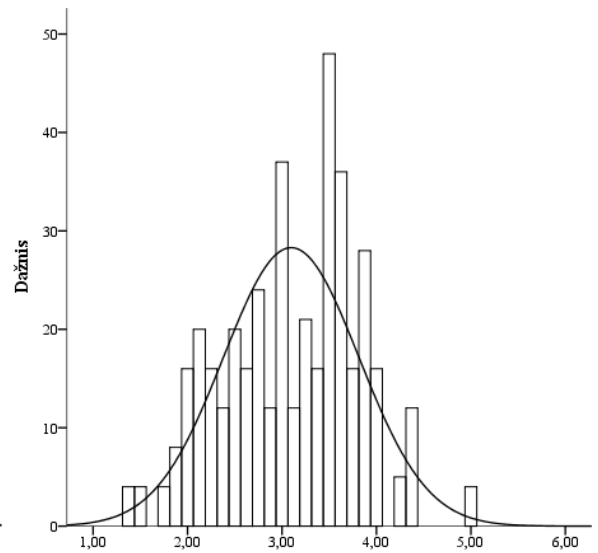
Emocinis krūvis  
( $M = 2,63$ ,  $SD = ,78$ ,  $N = 407$ )



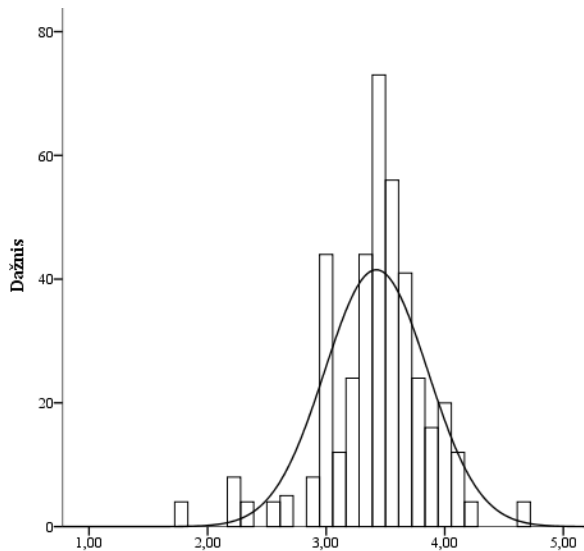
Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas  
( $M = 2,89$ ,  $SD = ,88$ ,  $N = 407$ )



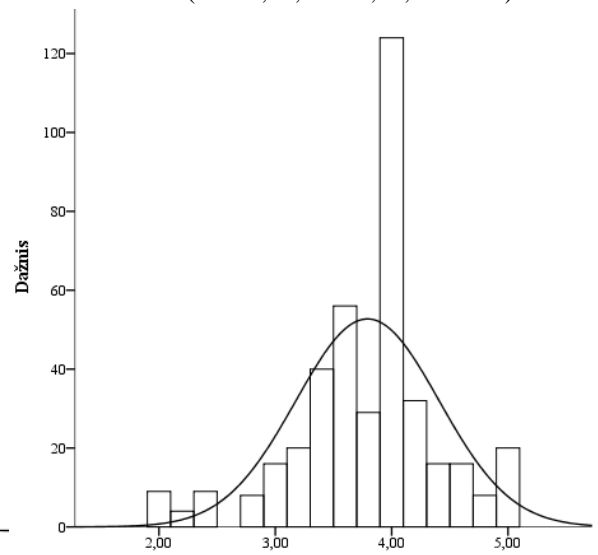
**Virškrūvis**  
(M = 3,34, SD = ,87, N = 407)



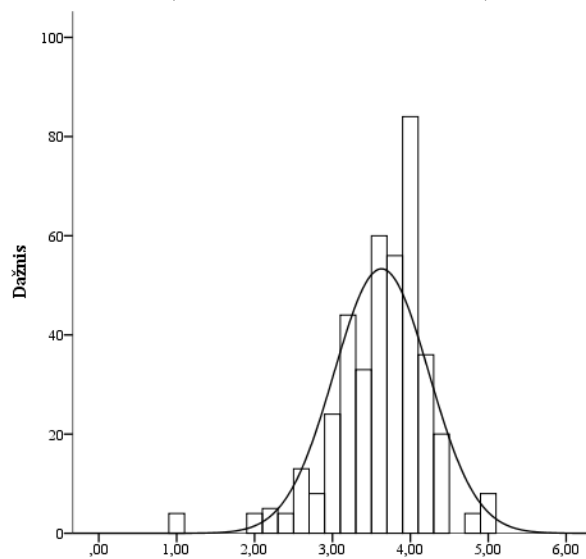
**Vaidmenų konfliktai**  
(M = 3,10, SD = ,72, N = 407)



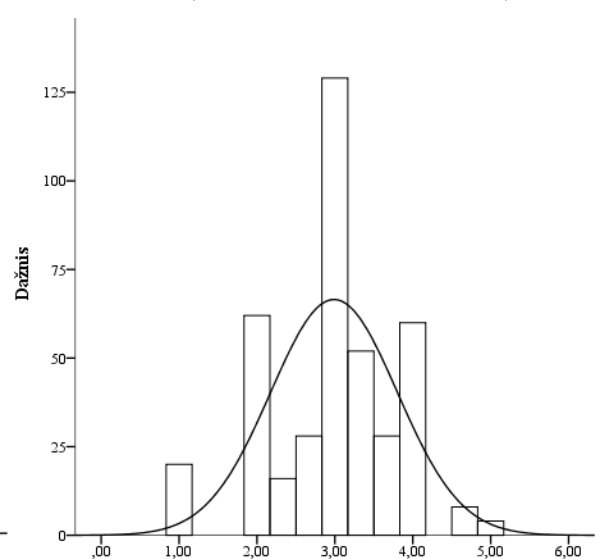
**Bendradarbių parama**  
(M = 3,42, SD = ,44, N = 407)



**Vadovų parama**  
(M = 3,79, SD = ,62, N = 407)



**Darbo pozicijos aiškumas**  
(M = 3,63, SD = ,44, N = 407)



**Karjeros galimybės**  
(M = 2,99, SD = ,81, N = 407)

## 6 priedas. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal demografines charakteristikas

41 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos vertinimas pagal demografines charakteristikas

Kintamieji		Respondentų skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	p reikšmė*
Lytis	Vyras	136	3,803	,300	,000
	Moteris	271	3,659	,462	
Užimamos vadovaujamos pareigos	Taip	108	3,787	,412	,020
	Ne	299	3,678	,420	
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	274	3,807	,376	,000
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	57	3,439	,526	
	Profesinis	37	3,615	,439	
	Vidurinis	35	3,516	,208	
	Pagrindinis	4	3,250	,001	
Gyvenamoji padėtis	Gyvena viena(s)	126	3,706	,358	,657
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)	165	3,689	,423	
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais)	101	3,727	,504	
	Gyvena su vaiku (-ais)	12	3,850	,154	
	Kitas variantas	3	3,533	,407	
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	118	3,612	,306	,001
	Nuo 1 iki 3 metų	92	3,676	,440	
	nuo 3 iki 6 metų	85	3,701	,501	
	Nuo 6 iki 10 metų	48	3,871	,293	
	10 ir daugiau metų	64	3,813	,486	
Grupė, kuriai priklauso	Gamybos administracija	113	3,818	,308	,000
	Administracija	214	3,719	,458	
	Gamybos darbuotojai	80	3,520	,394	

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai  $p < 0,05$

## 7 priedas. Darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas

42 lentelė. Darbo reikalavimų vertinimas pagal demografines charakteristikas

Kintamieji		Respondentų skaičius	Emocinis krūvis		Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas		Virškrūvis		Vaidmenų konfliktai	
			Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*
Lytis	Vyras	136	2,559	,188	2,873	,821	3,404	,252	3,114	,734
	Moteris	271	2,670		2,893		3,303		3,089	
Užimamos vadovaujamos pareigos	Taip	108	2,671	,583	2,907	,780	3,324	,858	3,264	,009
	Ne	299	2,619		2,879		3,341		3,037	
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	274	2,609	,001	2,922	,019	3,375	,000	3,179	,000
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	57	2,879		2,892		3,390		3,013	
	Profesinis	37	2,449		2,577		3,541		3,145	
	Vidurinis	35	2,468		2,800		2,571		2,546	
	Pagrindinis	4	3,875		4,000		4,750		3,000	
Gyvenamoji padėtis	Gyvena viena(s)	126	2,652	,477	2,911	,012	3,165	,000	2,953	,000
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)	165	2,662		2,995		3,442		3,267	
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais)	101	2,614		2,679		3,376		2,995	
	Gyvena su vaiku (-ais)	12	2,292		3,111		3,750		3,417	
	Kitas variantas	3	2,208		1,889		1,750		1,958	
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	118	2,793	,000	2,986	,011	3,244	,024	3,030	,153
	Nuo 1 iki 3 metų	92	2,652		3,044		3,424		3,054	
	nuo 3 iki 6 metų	85	2,400		2,624		3,156		3,041	
	Nuo 6 iki 10 metų	48	2,948		2,764		3,604		3,250	
	10 ir daugiau metų	64	2,461		2,917		3,422		3,242	
Grupė, kuriai priklauso	Gamybos administracija	113	2,664	,376	2,916	,303	3,252	,021	3,033	,342
	Administracija	214	2,584		2,828		3,292		3,146	
	Gamybos darbuotojai	80	2,719		3,000		3,575		3,056	

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai  $p < 0,05$

## 8 priedas. Darbo išteklių vertinimas pagal demografines charakteristikas

43 lentelė. Darbo išteklių vertinimas pagal demografines charakteristikas

Kintamieji		Respondentų skaičius	Bendradarbių parama		Vadovų parama		Darbo pozicijos aiškumas		Dalyvavimas sprendimų priėmime		Karjeros galimybės	
			Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*	Vidurkis	p reikšmė*
Lytis	Vyras	136	3,520	,001	3,947	,000	3,765	,004	3,809	,003	3,196	,000
	Moteris	271	3,374		3,714		3,561		3,616		2,884	
Užimamos vadovaujamos pareigos	Taip	108	3,449	,481	3,941	,004	3,704	,128	3,852	,001	3,037	,517
	Ne	299	3,413		3,739		3,602		3,618		2,971	
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	274	3,455	,000	3,827	,000	3,568	,001	3,765	,000	2,982	,000
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	57	3,329		3,558		3,695		3,409		2,889	
	Profesinis	37	3,222		3,719		3,978		3,293		2,658	
	Vidurinis	35	3,578		4,160		3,680		3,967		3,476	
	Pagrindinis	4	3,000		2,200		3,200		2,833		3,667	
Gyvenamoji padėtis	Gyvena viena(s)	126	3,412	,006	3,787	,658	3,551	,018	3,635	,692	2,929	,362
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)	165	3,350		3,789		3,575		3,716		2,970	
	Gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais)	101	3,534		3,794		3,786		3,676		3,122	
	Gyvena su vaiku (-ais)	12	3,482		3,733		3,800		3,611		2,778	
	Kitas variantas	3	3,852		4,333		3,933		4,000		2,889	
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	118	3,378	,042	3,658	,000	3,370	,000	3,589	,000	2,938	,000
	Nuo 1 iki 3 metų	92	3,348		3,704		3,704		3,529		3,044	
	nuo 3 iki 6 metų	85	3,442		3,951		3,729		3,729		2,906	
	Nuo 6 iki 10 metų	48	3,482		3,750		3,683		3,667		2,611	
	10 ir daugiau metų	64	3,542		3,988		3,825		4,01		3,396	
Grupė, kuriai priklauso	Gamybos administracija	113	3,566	,000	3,873	,206	3,687	,137	3,768	,000	3,074	,122
	Administracija	214	3,411		3,777		3,572		3,735		3,002	
	Gamybos darbuotojai	80	3,250		3,720		3,700		3,408		2,833	

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai  $p < 0,05$

## 9 priedas. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais

44 lentelė. Inovatyvios darbuotojų elgsenos dedamųjų sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais

Konstruktai	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Idėjų generavimas															
2. Idėjų paieška	,309**														
3. Idėjų dalijimasis (komunikavimas)	,252**	,282**													
4. Idėjų įgyvendinimo pradžia	,410**	,102*	,317**												
5. Kitų įtraukimas į idėjos įgyvendinimą	,177**	,273*	,481**	,298**											
6. Trukdžių pašalinimas	,285**	,114*	,229**	,411**	,358**										
7. Emocinis krūvis	-,293**	-,269**	-,184**	-,147**	-,144**	-,239**									
8. Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	-,085	-,080	-,053	-,023	-,115*	-,174**	,718**								
9. Virškrūvis	-,076	-,094	,011	,024	-,069	-,155**	,522**	,616**							
10. Vaidmenų konfliktai	,069	-,100*	-,008	,273**	,066	,019	,438**	,563**	,539**						
11. Bendradarbių parama	,112*	,215**	,184**	,179**	,227**	,302**	-,233**	-,156**	-,174**	-,022					
12. Vadovų parama	,177**	,175**	,283**	,189**	,208**	,152**	-,294**	-,191**	-,117*	-,118*	,394**				
13. Darbo pozicijos aiškumas	,046	,028	,048	,092	,075	,241**	-,273**	-,306**	-,106*	-,142**	,305**	,539**			
14. Dalyvavimas sprendimų priėmimo	,136**	,153**	,334**	,312**	,230**	,304**	-,130**	-,131**	-,101*	,066	,272**	,587**	,278**		
15. Karjeros galimybės	-,046	-,069	-,011	,151**	,143**	,133**	-,016	,032	-,128**	-,024	,208**	,283**	,313**	,385**	

\*\* p < 0,01, \*p < 0,05

**10 priedas. Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais**

**45 lentelė.** Y / Tūkstantmečio kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais

<b>Konstruktai</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>10.</b>
1. Inovatyvi darbuotojų elgsena										
2. Emocinis krūvis	-,345**									
3. Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	-,181**	,695**								
4. Virškrūvis	-,131*	,560**	,712**							
5. Vaidmenų konfliktai	,078	,423**	,571**	,569**						
6. Bendradarbių parama	,313**	-,280**	-,156**	-,155**	,010					
7. Vadovų parama	,273**	-,279**	-,155**	-,181**	-,131*	,397**				
8. Darbo pozicijos aiškumas	,163**	-,366**	-,339**	-,214**	-,197**	,302**	,561**			
9. Dalyvavimas sprendimų priėmime	,418**	-,193**	-,185**	-,196**	,035	,299**	,535**	,174**		
10. Karjeros galimybės	,215**	-,180**	-,105	-,243**	-,100	,242**	,356**	,313**	,436**	

\*\* p < 0,01, \*p < 0,05

## 11 priedas. X kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais

46 lentelė. X kartos darbuotojų inovatyvios elgsenos sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais

Konstruktai	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Inovatyvi darbuotojų elgsena										
2. Emocinis krūvis	-,265**									
3. Darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas	-,016	,706**								
4. Virškrūvis	-,260**	,480**	,289**							
5. Vaidmenų konfliktai	-,040	,431**	,568**	,427**						
6. Bendradarbių parama	,156	,085	,025	-,154	-,003					
7. Vadovų parama	,324**	-,261**	-,266**	,121	-,013	,362**				
8. Darbo pozicijos aiškumas	-,083	,172	-,110	,297**	,165	,241*	,469**			
9. Dalyvavimas sprendimų priėmime	,371**	,048	,029	,219*	,199*	,227*	,760**	,582**		
10. Karjeros galimybės	-,170	,310**	,391**	,160	,243*	,258**	,133	,395**	,289**	

\*\* p < 0,01, \*p < 0,05