

# Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje

**Agnė Dzimidienė**

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Psichologijos institutas  
agne.dzimidiene@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0003-0093-4025>

**Dalia Bagdžiūnienė**

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Psichologijos institutas  
dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0002-1903-701X>

**Santrauka.** Organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingoms ir patirti sėkmę verslo aplinkoje, vienas esminių lūkesčių, susijusių su darbuotojais, yra inovatyvus jų elgesys. Todėl aktualūs tyrimai, analizuojantys šio elgesio organizacinius ir asmeninius veiksnius, iš kurių vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų vikrumui. Apibendrintai vikrumas gali būti apibūdintas kaip asmens gebėjimas greitai ir efektyviai prisitaikyti įprastose ar naujose darbo situacijose, priimti pokyčius ir tinkamai į juos reaguoti. Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų vikrumo, saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje sąsajas ir įvertinti saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmę vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Skerspjuvio tyrime taikytas anketinės apklausos metodas, dalyvavo 172 įvairių organizacijų darbuotojai, 78 % jų sudarė moterys, dalyvių amžiaus vidurkis – 33,8 metų. Naudotos inovatyvaus elgesio ir darbuotojų saviveiksmingumo vertinimo priemonės ir šiam tyrimui parengta lietuviška darbuotojų vikrumo vertinimo skalė. Tyrimo duomenys analizuoti, taikant koreliacinę, regresinę ir mediacinių ryšių analizę. Svarbiausieji rezultatai: pirma, labiau išreikšti darbuotojų vikrumas ir saviveiksmingumas prognozuoja didesnę jų įsitraukimą į inovatyvų elgesį; antra, saviveiksmingumas veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp vikrumo ir inovatyvaus elgesio. Patvirtinta asmeninių darbuotojo charakteristikų – vikrumo ir saviveiksmingumo – reikšmė inovatyviam elgesiui ir saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmė vikrumui prognozuojant inovatyvų elgesį. Tyrimas atveria tolesnių tyrimų ir rezultatų praktinio pritaikymo galimybes.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojai, inovatyvus elgesys, vikrumas, saviveiksmingumas.

## The Effect of Employee Agility and Self-Efficacy on Innovative Behavior at Work

**Summary.** In order for organizations to remain competitive and successful in the contemporary business environment, one of the fundamental prerequisites is innovative behavior of employees. Therefore, research analyzing the organizational and personal factors of this behavior is relevant, in which increasing attention is paid to the agility of employees. In general, agility can be described as a person's ability to adapt quickly and efficiently to normal or new work situations, accept changes and respond appropriately to them. The study aimed to determine the relationship between employees' agility, self-efficacy, and innovative behavior in the organization and to evaluate the mediating role of self-efficacy for the relations between agility and innovative behavior. The cross-sectional survey was conducted in the sample of 172 employees. 78% of them were women, the average age of the participants was

Received: 02/11/2022. Accepted: 22/12/2022.

Copyright © 2022 Agnė Dzimidienė, Dalia Bagdžiūnienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

33.8 years. Scales measuring employee agility, innovative behavior and self-efficacy were applied in the study. For this study, a Lithuanian employee agility scale consisting of twenty items was prepared. The results were processed using correlational, regression, and mediation analysis. Main results: firstly, more expressed employee agility and self-efficacy predicts their higher involvement in innovative behavior, and secondly, self-efficacy acts as a mediator for the relationship between agility and innovative behavior. The importance of the employee's personal characteristics – agility and self-efficacy – in predicting innovative behavior was confirmed, and the role of self-efficacy as a mediator for the relationship between agility and innovative behavior was revealed. Theoretical and practical implications of the study results are discussed.

**Keywords:** employees, innovative behavior, agility, self-efficacy.

---

## Įvadas

Keičiantis ekonominei situacijai, stiprėjant globalizacijai ir konkurencijai tarp organizacijų, inovacijos padeda verslams išlikti konkurencingiems šiuolaikinėje rinkoje (Gozukara & Yildirim, 2016). Tyrimai, nagrinėjantys inovacijas organizacijose, atskleidžia, jog iki 80 % naujovių organizacijose pasiūlo ir įgyvendina patys darbuotojai, todėl teigiama, kad inovatyvus darbuotojų elgesys yra tiesiogiai susijęs su įmonių pelningumu ir verslumu (Newman et al., 2018; Mielniczuk & Laguna, 2020; Kong & Li, 2018). Todėl aktualūs tyrimai, nagrinėjantys inovatyvaus elgesio veiksnių įvairovę, kuri apima organizacijos lygio sąlygas – socialinę darbo aplinką, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (Prieto & Pérez-Santana, 2014), inovacijų klimatą (Ren & Zhang, 2015), darbo išteklius (Kwon & Kim, 2020) ir individualias darbuotojų charakteristikas. Šioje srityje empiriškai patvirtinta, kad įsitraukimą į inovatyvias veiklas pastiprina asmeninė lyderystė (Carmeli et al., 2006), psichologinis kapitalas (Sameer, 2018), proaktyvumas (Kong & Li, 2018; Su & Zhang, 2020), įsitraukimas į darbą (Sofiani & Supriatna, 2022, January), psichologinis įgalinimas (Nikpour, 2018), motyvacija (Haya & Toker, 2022), saviveiksmingumas (Hsiao, Chang et al., 2011).

Inovatyvaus elgesio ir asmeninių charakteristikų sąsajų tyrimų sričiai galima priskirti ir palyginti neseniai pradėtą tyrinėti darbuotojų vikrumo (angl. *employee agility*) reiškinį (Alavi, 2014; Muduli, 2017). Vikrūs darbuotojai konstruktyviai reaguoja neapibrėžtumo sąlygomis, geba greitai apdoroti informaciją, lanksčiai prisitaikyti, juos motyvuoja galimybės mokytis ir tobulėti, jie atviri pokyčiams ir proaktyviai juos įgyvendina, vertina bendradarbiavimą ir tarpusavio bendravimą (Breu et al., 2001; Plonka, 1997; Muduli & Pandya, 2018). Vikrumo reiškinys pirmiausia pradėtas tirti organizacijos lygiu (angl. *organizational agility*) ir apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas greitai prisitaikyti prie verslo aplinkos ir rinkos pokyčių, didėjančios konkurencijos inovacijų technologijų ir kitose srityse (Breu et al., 2001). Vikrios organizacijos, siekdamos konkurencinio pranašumo, integruoja į savo veiklą informacines technologijas, taiko personalo vystymo priemones, tobulina verslo ir komandinio darbo procesus, diegia inovacijas (Tseng & Lin, 2011). Darbuotojams atveriami daugiau galimybių dirbti savarankiškai, kontroliuoti savo darbą, priimti su darbu susijusius sprendimus, vykdyti įvairesnes užduotis, todėl jiems reikalingi įvairesni įgūdžiai ir gebėjimai (Petermann & Zacher, 2020). Teigiama, kad organizacija gali būti vikri tiek, kiek vikrūs yra jos darbuotojai (Salmen & Festing,

2021). Storme ir kolegos (2020) taip pat pabrėžia, kad vikrių, gebančių greitai prisitaikyti organizacijų svarbiausieji efektyvios veiklos varikliai yra ne tik inovacijos, bet ir įsitraukę į inovatyvias veiklas ir vikrūs darbuotojai. Apibendrinant galima kelti prielaidą, kad darbuotojų asmeninė charakteristika – vikrumas – gali būti jų inovatyvaus elgesio veiksnys, t. y. vikresni darbuotojai turėtų aktyviau įsitraukti į inovatyvias veiklas. Šios srities tyrimai kol kas mažai išplėtoti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio mokslininkų darbuose, ir tai papildomai pagrindžia darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio sąsajų ir šių sąsajų mechanizmų tyrimų aktualumą.

Kitas aktyvaus dalyvavimo inovacijų procesuose aspektas sietinas su asmens saviveiksmingumu. Tyrimais patvirtinta, kad darbuotojai linkę labiau įsitraukti į vieną ar kitą užduotį, jei yra įsitikinę, jog turi galimybių ją atlikti sėkmingai, pasižymi saviveiksmingumu (Parker, 2000; Gist & Mitchell, 1992; Salanova et al., 2012). Kadangi, kaip teigia Bandura (1982), saviveiksmingumas, kaip vidinis elgesio reguliatorius, yra svarbus bet kokiame veikloje, šis ryšys gali atsiskleisti ir inovatyvaus elgesio atžvilgiu. Lyg ir savaime aišku, kad tarp saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio turėtų egzistuoti teigiamas ryšys, tačiau tai turi būti patvirtinta ir empiriškai, o, kaip teigia Salanova ir kolegos (2012), šios srities tyrimai plėtojami nepakankamai. Remdamosi minėtomis prielaidomis, šiame tyrime siekiame patikrinti saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio ryšių reikšmingumą ir pobūdį.

Dar vienas tyrimo aspektas siejamas su saviveiksmingumo reikšme darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Tyrimai atskleidžia, kad saviveiksmingumas – kognityvinis įsitikinimas dėl savo vidinių galimybių vykdyti veiklą – elgesio reguliavimo mechanizme gali veikti kaip tarpinis reiškinys (mediatorius) tarp įvairių inovatyvaus elgesio veiksmų ir asmens aktyvumo inovatyviose veiklose. Pavyzdžiui, Thurlings ir kolegos (2015) atliko sisteminę trisdešimt šešių publikacijų apie mokytojų inovatyvaus elgesio tyrimus apžvalgą. Joje analizuojami įvairūs inovatyvaus elgesio veiksniai, tarp jų ir mokytojų saviveiksmingumas. Apibendrintame šių veiksmų ir inovatyvaus elgesio sąsajų modelyje saviveiksmingumas nagrinėjamas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius), paaiškinantis įvairių išorinių sąlygų (mokyklos ir darbo aplinkos) ir inovatyvaus mokytojų elgesio sąsajas. Savo tyrimo kontekste, atsižvelgdamos į tai, kad darbuotojų vikrumas ir saviveiksmingumas gali būti susiję su inovatyviu elgesiu, ir į tai, kad saviveiksmingumas funkcionuoja kaip vidinis kognityvinis įsitikinimas, o vikrumo reiškinys apima su elgesiu susijusias charakteristikas (lankstumas, gebėjimas prisitaikyti ir kt.), siekiame nustatyti saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo reikšmę vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

Teorinį tyrimo pagrindą sudaro darbuotojų vikrumą nagrinėjantys teoriniai modeliai (Sherehiv et al., 2007; Alavi et al., 2014; Muduli, 2016; 2017; Braun et al., 2017), socialinė kognityvinė teorija (Bandura, 1982) ir inovatyvaus elgesio darbe modeliai (Messmann & Mulder, 2011; Bala et al., 2019). Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų vikrumo, saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje sąsajas bei įvertinti saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmę vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

## *Inovatyvus elgesys*

Inovatyvus elgesys – darbuotojų veiksmai, kuriais kuriamos ir įgyvendinamos inovatyvios idėjos visais organizacijos lygiais (Scott & Bruce, 1994; Messmann & Mulder, 2011; Bani-Melhem et al., 2018). Nors pirmosios mokslinės publikacijos apie inovatyvų darbuotojų elgesį ir jo prielaidas pasirodė daugiau nei prieš dvidešimt metų, dėmesys šiam reiškiniui nemažėja. Inovatyvus elgesys organizacijose dažniausiai analizuojamas kaip keletu etapų procesas. Pirmasis – tobulintinių sričių, veiklų, sprendžiamų problemų nustatymas ar naujovių, kurias taiko kiti, paieška bei idėjų generavimas. Šiame etape analizuojami kylantys sunkumai, netinkamai veikiantys ar tobulintini procesai, kuriamos idėjos ir jų įgyvendinimo planai (Messmann & Mulder, 2011; Bala et al., 2019). Vėliau ieškoma rėmėjų, pritariančių inovatyvios idėjos įgyvendinimui ir jį remiančių tiek idėjinio lygmeniu, tiek aktyviai prisidedančių įgyvendinimo etape. Galiausiai vyksta idėjos realizavimas bei integravimas į kasdienę organizacijos veiklą (Messmann & Mulder, 2011; Janssen, 2004). Svarbu pabrėžti, kad inovatyvus elgesys neapsiriboja vien idėjų paieška ar naujų kūrimu, paskui jas reikia tinkamai pagrįsti, pristatyti, vėliau – įgyvendinti ir, jei reikia, tobulinti. Analizuodami veiksnius, skatinančius inovatyvų darbuotojų elgesį ir idėjų įgyvendinimą, tyrėjai išskiria visą spektrą įvairių veiksnių, kurie dažniausiai skirstomi į organizacinių, darbo aplinkos ir individualių veiksnių grupes. Akcentuojama kolegų ir vadovų paramos, palaikymo, grįžtamojo ryšio neapibrėžtumo situacijose reikšmė (Lee et al., 2021; Bani-Melhem et al., 2018). Inovatyvų elgesį skatina organizaciniai ištekliai, kurie padeda darbuotojams semtis žinių, atrasti ir įgyvendinti naujus sprendimus. Iš tokių išteklių paminėtini vidinė mokymosi ir dalykinio bendravimo bei bendradarbiavimo kultūra, fizinė aplinka, įranga ir technologijos (Thurlings et al., 2015; Battistelli et al., 2019). Akcentuojama, kad svarbus lyderystės stilius, kuriuo darbuotojams suteikiama autonomija, konstruktyvus grįžtamasis ryšys, kuriami pozityvūs ir dalykiniai santykiai tarp lyderio ir pavaldinių (Lee et al., 2021). Autoriai taip pat išskiria pačios inovatyvios idėjos įgyvendinimo kaip užduoties atlikimo aspektus, t. y. kiek darbuotojas jaučia, kad gali kontroliuoti šios idėjos įgyvendinimą, ar jis tam turi pakankamai laiko, kiek jam suteikiama laisvės priimti sprendimus (Bani-Melhem et al., 2018). Nors tyrėjai pabrėžia inovacijoms palankios aplinkos svarbą, užduočių darbe ypatybes (pavyzdžiui, Kong & Li, 2018), tačiau kartu akcentuojama, kad vieni svarbiausių inovatyvaus elgesio veiksnių – darbuotojo asmeninės savybės (Varshney & Varshney, 2020), inovatyvaus elgesio motyvacija ir pozityvi emocinė būsena darbe (Bani-Melhem et al., 2021; Park et al., 2014; Kwon & Kim, 2020). Remiantis Sameer (2018), inovatyvus elgesys yra susijęs su darbuotojų psichologiniu kapitalu; Thurlings ir kolegos (2015) pabrėžia tokių individo bruožų kaip smalsumas, atvirumas mokymuisi, atkaklumas reikšmę įsitraukimui į inovatyvų elgesį. Šiame tyrime analizuojamos darbuotojų asmeninių charakteristikų – vikrumo ir saviveiksmingumo – sąsajos su inovatyviu elgesiu.

## ***Darbuotojų vikrumas ir inovatyvus elgesys***

Vikrumo reiškinys gali būti apibrėžiamas terminais „darbuotojų vikrumas“ (angl. *employee agility*) ir „darbo jėgos vikrumas“ (angl. *workforce agility*), kurie vartojami kaip sinonimai (Alavi, 2014; Muduli, 2017). Pirmieji šį reiškinį tyrinėję autoriai akcentavo, kad vikrus darbuotojas nuolat atnaujina savo žinias ir įgūdžius, bendradarbiauja su kolegomis iš kitų funkcinių sričių, geba lanksčiai persiorientuoti iš vienos užduoties į kitą, domisi naujausiomis technologijomis ir pritaiko jas darbe, ir tai padeda jam dirbti efektyviai (Breu et al., 2001). Dyer ir Shafer (2003) teigia, jog vikri darbo jėga pasižymi proaktyvumu, adaptyvumu ir gebėjimu nuolatos gilinti žinias, mokytis. Sherehiy ir Karwowski (2007) į darbuotojų vikrumo sampratą įtraukia proaktyvumą, adaptyvumą ir atsparumą. Vėliau Alavi (2014) darbuotojų vikrumą apibrėžė kaip gebėjimą greitai ir tinkamai reaguoti į nenumatytus pokyčius ir šiuos pokyčius paversti galimybėmis. Muduli (2017) teigimu, vikrūs darbuotojai pasižymi adaptyvumu, polinkiu tobulėti, bendradarbiavimu, kompetentingumu, proaktyvumu. Remiantis pirmiau aptartais darbuotojų vikrumo tyrimais ir koncepcijomis, šiame tyrime vikrumas apibrėžiamas kaip darbuotojo gebėjimas efektyviai reaguoti įprastose ar naujose darbo situacijose, apimantis penkias vikrumo formas: adaptyvumą, proaktyvumą, bendradarbiavimą, atsparumą bei tobulėjimą ir mokymąsi (Breu et al., 2002; Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2017; Braun et al., 2017). *Adaptyvumas* – darbuotojo lankstumas, gebėjimas prisiimti skirtingus organizacinius vaidmenis skirtinguose lygmenyse, veiklose ir visuose juose sėkmingai funkcionuoti (Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2017). *Proaktyvumas* – gebėjimas pastebėti potencialias su veikla ar pokyčiu susijusias problemas (Braun et al., 2017), šalinti jas sukeliančias priežastis (Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014). *Bendradarbiavimas* apibūdinamas gebėjimu dirbti kartu su skirtingais organizacinio lygmens, įvairių funkcinių sričių kolegomis, dirbti įvairiose projektų komandose organizacijos viduje ir bendruose projektuose su kitomis organizacijomis ar virtualiose komandose, taip pat gebėjimu komunikuoti, dalintis informacija ir, prireikus, įtraukti suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimo procesą (Dyer & Shafer, 2003; Braun et al., 2017; Muduli, 2017). *Atsparumu* vadinamas atvirumas pokyčiams, kitokiam požiūriui, netradicinėms idėjoms, pakantumas skirtingoms nuomonėms, streso situacijų toleravimas ir gebėjimas su jomis susidoroti (Sherehiy & Karwowski, 2014). Paskutinis darbuotojų vikrumo aspektas – *tobulėjimas ir mokymasis*, pasireiškia smalsumu, nuolatiniu klausimų kėlimu, gebėjimu greitai, per trumpą laiką atnaujinti žinias, ypač – apie naujausias technologijas, įgyti profesinių įgūdžių ir juos tobulinti (Muduli, 2017). Elgesio formų, kurios sudaro vikrumo reiškinį, ir inovatyvaus elgesio tyrimuose atskleidžiami reikšmingi šių reiškinų tarpusavio ryšiai. Nustatyta, kad aktyviai į inovatyvias veiklas įsitraukia darbuotojai, kurie pasižymi proaktyvumu, adaptyvumu (Griffin & Hesketh, 2003). Autoriai Guillén ir Kunze (2019) atskleidė skirtingo amžiaus darbuotojų bendradarbiavimo svarbą inovatyviam elgesiui darbe: kai vyresni darbuotojai dažniau bendradarbiavo su kitais padaliniais, buvo aptiktas reikšmingai dažnesnis įsitraukimas į inovatyvų elgesį. Remiantis Guillén ir Kunze (2019), vyresni darbuotojai bendradar-

biaudami taip pat galėjo įgyti įgūdžių, reikalingų atlikti užduotis darbe. Alexander ir Van Knippenberg (2014), tyrinėjantys komandas, kuriančias inovacijas, pabrėžė bendradarbiavimą ir dalinimąsi žiniomis kaip vieną svarbiausių veiksnių inovatyvioms idėjoms kilti. Kiti autoriai, pavyzdžiui, Gozukara ir Yildirim (2016), tyrė inovatyvaus elgesio, mokymosi kultūros, psichologinio įgalinimo, suvokiamo teisingumo ir organizacijos mokymosi pajėgumų ryšį. Autoriai patvirtino organizacijos mokymosi pajėgumų, dalinimosi informacija poveikį tobulėjimo ir mokymosi kultūrai, kuri skatina ir darbuotojų inovatyvų elgesį. Atsparumo ir inovatyvaus elgesio ryšys yra nemažai tyrinėtas ir patvirtintas, kai atsparumas buvo tiriamas kaip viena iš psichologinio kapitalo reiškinio sudedamųjų dalių (Hsiao et al., 2011; Sameer, 2018). Visgi dauguma autorių tyrė atskirų charakteristikų, kurios įtraukiamos į vikrumo struktūrą, ryšius su inovatyviu elgesiu, o tyrimų, kuriuose inovatyvus elgesys siejamas su apibendrintu vikrumo reiškiniu, kol kas yra vos keletas. Pavyzdžiui, Franco ir Landini (2022) atskleidė, kad darbuotojų vikrumas teigiamai numato inovatyvų elgesį ir pastiprina pozityvias emocines būsenas, kurios taip pat pastiprina inovatyvų elgesį ir veikia kaip tarpiniai kintamieji (mediatoriai) vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšį. Franco ir Landini (2022) vikrumą suvokė kaip darbuotojų charakteristiką, pasireiškiančią broožų ir elgesio visuma, kuri darbuotojams leidžia būti proaktyviems, prisitaikyti prie pokyčių situacijos ir reaguoti į ją. Autoriai darbuotojų vikrumą suvokė kaip organizacijos ypatybę, kuri leidžia efektyviai ir produktyviai nukreipti ar įdarbinti turimus išteklius siekiant pridėtinės vertės organizacijos inovatyvumui, todėl šių autorių tyrimas patvirtina vikrumo kaip organizacijos ypatybės ir inovatyvumo ryšį (Franco & Landini, 2022). Apibendrinant – atskirų reiškinių, kurie įtraukiami į darbuotojų vikrumo struktūrą, ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajos yra nagrinėjamos, tačiau kol kas neišplėtoti apibendrinto vikrumo reiškinio ir inovatyvaus elgesio sąsajų tyrimai. Šiam ryšiui atskleisti keliami pirmoji tyrimo hipotezė:

**H1** *Darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas vikrumas, yra aktyvesni inovatyviose veiklose.*

### ***Darbuotojų saviveiksmingumas ir inovatyvus elgesys***

Saviveiksmingumas – tai darbuotojo tikėjimas, kad galės sėkmingai atlikti užduotis sutelkęs savo gebėjimus ir įgūdžius; saviveiksmingumas išreiškia individo mąstymo, savimotyvacijos būdus, kurie kartu lemia veiksmus ir elgesį (Bandura, 1982; Schwartz, 1992). Darbuotojai, kurie inovatyviai elgiasi, patiria daug neapibrėžtumo, todėl tikėjimas savo jėgomis juos paskatina ne tik prisiimti atsakomybę už inovatyvias idėjas, bet ir jas aktyviai įgyvendinti (Sameer, 2018). Remiantis Schunk (1989), saviveiksmingumas susijęs su pasiekimais ilgalaikėje perspektyvoje, kai siekiama neapibrėžtų tikslų ar mokomasi veikti dar nežinomais būdais (Barling & Beattie, 1983). Inovatyvų elgesį lemiančių veiksnių tyrimai atskleidžia teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio (Mielniczuk & Laguna, 2020; Hsiao et al., 2011; Newman et al., 2018). Remiantis Salanova ir bendraautoriais (2012), individai, pasižymintys dideliu saviveiksmingumu, yra



linkę dažniau imtis rizikingų ar sunkumų keliančių užduočių ir inovatyviai elgtis. Dideliu saviveiksmingumu pasižymintys inividai tiki, kad gali kontroliuoti savo aplinką efektyviai, nors užduotis ar situacija kelia sunkumų. Saviveiksmingumas susijęs su gebėjimu pastebėti galimybes inovatyviai elgtis, imtis kūrybiškesnių ar drąsesnių sprendimų versle (Khedhaouria et al., 2015; Ng & Lucianetti, 2016). Saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio ryšys gana išsamiai nagrinėjamas tyrėjų kitose šalyse, tačiau Lietuvos mokslininkų tyrimuose iki šiol jam nebuvo skiriama pakankamai dėmesio, empiriškai nėra patvirtintas saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio ryšys Lietuvos darbuotojų imtyje. Šiai sąsajai atskleisti keliama antroji šio tyrimo hipotezė:

**H2** *Darbuotojų saviveiksmingumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas saviveiksmingumas, yra aktyvesni inovatyviose veiklose.*

### ***Darbuotojų vikrumas ir saviveiksmingumas***

Daugeliu tyrimų nustatyta, kad darbuotojų saviveiksmingumas padeda susidoroti su nepatirtumu ir siekti nustatytų tikslų (Doeze Jager-van Vliet et al., 2019; Storme et al., 2020). Remiantis Schunk (1989), bendrasis saviveiksmingumas gali pasireikšti individui dar nepatirtose, naujose situacijose, kai reikia išmokti naujų dalykų ar įgyvendinti naujas užduotis. Tada darbuotojams svarbu atrasti savyje vidinių išteklių, kurie skatina patikėti savo gebėjimu atlikti užduotį ir veikti. Kita vertus, ne mažiau aktualu analizuoti saviveiksmingumo formavimo procesus bei prielaidas. Remiantis Bandura (1982) socialine kognityvine teorija, asmeninį darbuotojo saviveiksmingumą formuoja keturi šaltiniai: veiklos pasiekimai, netiesioginė patirtis arba kitų asmenų stebėjimas, žodinis įtikinimas ir fiziologinės būsenos, kurias patirdamas asmuo sprendžia apie savo gebėjimus, stipriąsias puses ar pažeidžiamumą. Pasiekimai turi didžiausią poveikį saviveiksmingumui, nes sėkmės patyrimas jį stiprina, o pasikartojantis nesėkmės patyrimas – mažina. Netiesioginės patirties asmuo įgyja, stebėdamas kitus, kaupdamas informaciją, ir tai atveria galimybę išbandyti ir išmokti naujų dalykų. Ši patirtis stiprina saviveiksmingumą per socialinio palyginimo mechanizmą, ypač jei kitas individas yra suvokiamas kaip panašus į patį asmenį ir jam gerai sekasi atlikti veiklą. Žodinis įtikinėjimas naudojamas, siekiant įtikinti žmones, kad jie turi gebėjimų, kurie padeda pasiekti norimų tikslų, skatinant stengtis ir nenuleisti rankų. Ketvirtasis saviveiksmingumo šaltinis yra fiziologinių būsenų ir pajėgumo veikti vertinimas. Pavyzdžiui, ilgalaikio streso situacijoje darbuotojas gali jausti nuovargį ir nesiimti veiksmų, o būdamas pozityvaus susijaudinimo būsenos jis jaučiasi energingas, tiki savo gebėjimais ir aktyviai įsitraukia į veiklą (Bandura, 1982). Gist ir Mitchell (1992) papildė saviveiksmingumo išteklių teoriją, teigdami, jog saviveiksmingumas veikiamas ne tik keturių išvardytų išteklių, bet ir konteksto, aplinkos sąlygų, vykdomos užduoties (koks užduoties turinys, kiek jį įdomi ir motyvuojanti) bei tikimybės, kad užduotį galima sėkmingai atlikti, vertinimo. Ne mažiau svarbūs ir asmeniniai saviveiksmingumo formavimo ištekliai – gebėjimai, asmeninė motyvacija. Ši išteklių grupė yra plati, ji gali apimti ne tik įgūdžius, bet ir asmenybės savybes, įvairias nuostatas, emocijas ir pan. Tikėtina,

kad į šią grupę gali būti įtraukiamas ir darbuotojų vikrumas, ir tai patvirtina kol kas negausūs moksliniai tyrimai. Pavyzdžiui, Storme ir bendraautoriai (2020) atliko dviejų etapų tyrimą, siekdami nustatyti darbuotojų vikrumo veiksnius. Pirmame etape kokybinio tyrimo metu interviu būdu tyrėjai išskyrė aštuonis vikrumo veiksnius, o antrajame etape patvirtino darbuotojų vikrumo ir kokybinio tyrimo metu išskirtų veiksmių koreliacinį ryšį (Storme et al., 2020). Saviveiksmingumas ir smalsumas turėjo stipriausią ryšį su darbuotojų vikrumu Storme ir bendraautorių (2020) studijoje. Tyrimai taip pat atskleidžia, kad su saviveiksmingumu gali būti susijusios atskiros vikrumo reiškinį suformuojančios dimensijos. Pavyzdžiui, Griffin ir Hesketh (2003) siekė nustatyti, kaip adaptyvumas susijęs su saviveiksmingumu elgtis adaptyviai, jau buvusio adaptyvaus elgesio patirtimi bei individualiais lankstumo skirtumais (kognityviniais ir asmeninių charakteristikų). Autoriai nustatė, kad adaptyvaus elgesio saviveiksmingumas yra susijęs su asmens charakteristika – adaptyvumu (Griffin & Hesketh, 2003). Kiti autoriai siekė nustatyti ryšį tarp socialinės paramos, saviveiksmingumo ir atsparumo (Wang et al., 2018). Remiantis Wang ir bendraautorių (2018) atliktu tyrimu, saviveiksmingumas turi stiprų ryšį su atsparumu ir kartu yra ryšio tarp socialinės paramos ir atsparumo mediatorius. Šie tyrimai atskleidžia saviveiksmingumo ir darbuotojų vikrumą suformuojančių dimensijų sąsajas.

Bandura (1982) socialinė kognityvinė teorija bei empiriniai vikrumo ir saviveiksmingumo sąsajų tyrimai patvirtina, kad darbuotojų vikrumas gali būti reikšmingas ir pastiprinti saviveiksmingumą. Pavyzdžiui, neapibrėžtoje situacijoje individo pasitikėjimą savo jėgomis gali nulemti ankstesnė sukaupta veiklos patirtis ir galimybės kontroliuoti situaciją bei prisitaikyti susiklosčiusiomis aplinkybėmis vertinimas. Bendradarbiavimas, mokymasis ir siekis tobulėti atveria galimybę išmokti naujų dalykų iš netiesioginės kitų patirties ir taip stiprina saviveiksmingumą. Parker (2000) pabrėžia, kad proaktyvumas kaip asmeninė savybė ne tik skatina įsitraukti į proaktyvų elgesį, bet ir stiprina darbuotojo tikėjimą savo jėgomis ir pasireiškia kaip vienas saviveiksmingumo šaltinių, skatinantis veikti. Gist ir Mitchell (1992) teigimu, jei individas yra prastos psichologinės būsenos, išgyvena stresą, jo saviveiksmingumas gali mažėti, todėl atsparumas įtampos situacijoms gali būti svarbus saviveiksmingumą stiprinantis šaltinis. Apibendrinant – šiame tyrime keliami trečioji hipotezė:

**H3** *Darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja saviveiksmingumą: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas vikrumas, labiau pasitiki savo asmeninėmis galimybėmis siekti darbo tikslų.*

### ***Darbuotojų vikrumas, saviveiksmingumas ir inovatyvus elgesys***

Mokslinių tyrimų apžvalga atskleidžia, kad vikrumas ir saviveiksmingumas teigiamais ryšiais gali būti susiję su inovatyviu elgesiu (Salanova et al., 2012; Hsiao et al., 2011; Newman et al., 2018). Kita vertus, šios sąsajos gali būti ne tik tiesioginės, nes kai kurie autoriai analizuoja saviveiksmingumą – kognityvinį įsitikinimą ir tikėjimą asmeninėmis galimybėmis aktyviai ir sėkmingai veikti – ne tik kaip tiesioginį inovatyvaus elgesio prognozinį veiksnį, bet ir kaip tarpinį kintamąjį, kuris paaiškina ryšio tarp įvairių prie-



laidų ir inovatyvaus elgesio mechanizmą. Pavyzdžiui, Widyani ir bendraautorai (2017) nustatė saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę dalinimosi informacija ir inovatyvaus elgesio ryšiu: dalinimasis informacija pastiprina darbuotojų saviveiksmingumą, kuris, savo ruožtu, didina jų įsitraukimą į inovatyvų elgesį. Etehadi ir Karatepe (2019) atskleidė, kad saviveiksmingumas kaip tarpinis kintamasis mažina neigiamą išgyvenamo nesaugumo dėl darbo poveikį inovatyviam elgesiui. Hwang ir Park (2015) tyrimas atskleidė, jog vadovų transformacinis lyderystės stilius pastiprina pavaldinių įsitraukimą į inovatyvų elgesį ir tiesiogiai, ir per tarpinį kintamąjį (mediatorių) – pavaldinių saviveiksmingumą. Tačiau panašių tyrimų nėra daug, ir nepavyko rasti nė vienos publikacijos, kurioje būtų analizuojama saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmė vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiu. Taigi aktualu empiriškai išnagrinėti, ar saviveiksmingumas gali veikti kaip mediatorius ir ar paaiškina darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšį. Toliau pateikiama ketvirtoji tyrimo hipotezė:

**H4** *Saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio: vikrumas stiprina saviveiksmingumą, kuris didina darbuotojų aktyvumą inovatyviose veiklose.*

## Metodika

### *Tyrimo dalyviai ir eiga*

Tyrimo dalyvavo 172 respondentai, iš jų 134 moterys (78 %) ir 38 vyrai (22 %); 90,7 % tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 4,1 % – aukštąjį neuniversitetinį, 4,7 % – vidurinį ir 0,6 % – profesinį; vadovaujamas pareigas ėjo 67 (39 %), nevadovaujamas – 105 (61 %) asmenys; respondentų amžiaus vidurkis 33,8 metų (SD = 8,11), darbo stažo organizacijoje vidurkis 4,1 metų (SD = 4,48). Tyrimas atliktas taikant skerspjuvio strategiją, imtis patogioji. Tyrimo dalyvavo administracines funkcijas atliekantys ir samdomąjį darbą privačiame ir viešajame sektoriuose dirbantys asmenys.

Tyrimas buvo vykdomas taikant anketinę apklausą internetu. Informacija apie tyrimą ir kvietimu dalyvauti buvo pasidalinta tiesiogiai su tiriamaisiais profesiniame socialiniame tinkle *LinkedIn*. Anketą sudarė demografiniai klausimai apie amžių, lytį, išsilavinimą, turimas pareigas, taip pat darbuotojų vikrumo, saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio vertinimo skalės. Dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga, taip pat nurodyta, kad tyrimas atliekamas, laikantis konfidencialumo, dalyvavimas tyrimo yra savanoriškas, apklausa anoniminė, rezultatai analizuojami tik apibendrinti. Duomenys rinkti 2021 m. gegužės–birželio mėnesiais.

### *Tyrimo metodai*

**Darbuotojų vikrumas** vertintas autorių sudaryta skale. Vikrumo tyrimų teorinės analizės etape pirmiausia buvo išskirtos penkios darbuotojų vikrumo dimensijos – adaptyvumas, proaktyvumas, bendradarbiavimas, atsparumas ir tobulėjimas bei mokymasis. Nė viena ankstesniuose tyrimuose naudota skalė neapima visų penkių darbuotojų vikrumo dimensijų,

todėl buvo analizuojami visi darbuotojų vikrumą vertinantys klausimynai, kurių struktūroje buvo bent viena minėta dimensija (Sherehly et al., 2007; Alavi et al., 2014; Muduli, 2016; 2017; Braun et al., 2017). Taigi kiekvienai dimensijai vertinti buvo atrinkta po keletą teiginių. Vikrumo skalės dimensijas atitinkančių poskalių turinio validumas patvirtintas, pasitelkus du organizacinės psichologijos srities ekspertus, kurie įvertino, kuriai poskalei (dimensijai) pagal turinį turėtų būti priskiriamas kiekvienas teiginys.

Į poskales įtrauktų teiginių pavyzdžiai: *Galiu greitai pereiti nuo vieno projekto prie kito darbe (adaptyvumas)*; *Gerai sutariu su kolegomis iš kitų padalinių (bendradarbiavimas)*; *Stengiuosi atrasti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą (proaktyvumas)*; *Netikėtose situacijose stengiuosi išspręsti iškilusias problemas (atsparumas)*; *Greitai ugdausi įgūdžius naujoje aplinkoje siekdamas tinkamai atlikti darbą (tobulėjimas ir mokymasis)*. Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku). Principinių komponentų faktorių analizė, naudojant *varimax* sukimą, išskyrė penkis faktorius, kurie paaiškina 59,23 % duomenų sklaidos (KMO = 0,804; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1124,26$ ,  $p < 0,001$ ). Tai preliminarūs vikrumo skalės konstrukto validumo duomenys, kurie turėtų būti patvirtinti tolesniais tyrimais, taikant patvirtinamąją faktorių analizę. Kadangi šiame tyrime analizuojamas bendras vikrumo rodiklis, jo konstrukto validumas patikrintas pakartotinai atliekant principinių komponentų faktorių analizę penkioms vikrumo dimensijoms (poskalėms). Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 47,1 % duomenų sklaidos (KMO = 0,758; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 147,53$ ,  $p < 0,001$ ). Vikrumo dimensijų svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,605 (adaptyvumas) iki 0,751 (proaktyvumas). Skalės Cronbacho alfa = 0,846. Kiekvieno respondento vikrumo rodiklis – atsakymų į dvidešimt teiginių vidurkis.

**Inovatyvus elgesys darbe** vertintas Scott ir Bruce (1994) šešių teiginių skale, pavyzdžiui, *Man kyla įvairių kūrybiškų idėjų, kurios gali būti naudingos darbui*. Atsakymai vertinti penkių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Inovatyvaus elgesio rodiklis – atsakymų į teiginius įverčių vidurkis. Principinių komponentų faktorių analizė, naudojant *varimax* sukimą, išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 63,08 % duomenų sklaidos (KMO = 0,869; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 512,27$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,734 iki 0,843, Cronbacho alfa = 0,879.

**Saviveiksmingumas** vertintas Bakker (2014) keturių teiginių skale, pavyzdžiui, *Dėl savo išradingumo galiu susitvarkyti su nenumatytomis situacijomis darbe*. Atsakymai vertinti Likerto skale balais nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (labai dažnai / nuolat). Saviveiksmingumo rodiklis – atsakymų į teiginius įverčių vidurkis. Principinių komponentų faktorių analizė, naudojant *varimax* sukimą, išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 79,72 % duomenų sklaidos (KMO = 0,825; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 485,11$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,767 iki 0,825, Cronbacho alfa = 0,913.

## **Duomenų analizė**

Rezultatai analizuoti programinio paketo *IBM SPSS 25* versija, skaičiuota aprašomoji statistika: vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, koreliacijos. Prognostiniai ir mediaciniai ryšiai analizuoti, taikant tiesinę regresiją bei SPSS plėtinį *Process Macros* (Hayes, 2013).

## Rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 1-oje lentelėje. Darbuotojų vikrumo, saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe rodiklių statistiškai reikšmingų skirtumų lyties, turimų pareigų, darbo stažo, išsilavinimo atžvilgiu nenustatyta.

### 1 lentelė

*Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos (N = 172)*

		M	SD	1	2	3
1	Darbuotojų vikrumas	3,9	0,43	–	0,650**	0,610**
2	Saviveiksmingumas	3,96	0,5	0,650**	–	0,610**
3	Inovatyvus elgesys darbe	3,67	0,72	0,610**	0,525**	–

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$ .

Nustatyti teigiami stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp vikrumo ir saviveiksmingumo, taip pat tarp šių reiškinių ir inovatyvaus elgesio. Pirmoji, antroji ir trečioji hipotezės apie prognostinius ryšius tarp tyrimo kintamųjų buvo tikrinamos trimis tiesinės regresijos modeliais, į kuriuos įtraukiami tik nepriklausomieji ir priklausomieji kintamieji, nes demografiniai rodikliai nėra susiję su priklausomaisiais kintamaisiais. Reiškinių multikolinearumas įvertintas, apskaičiuojant dispersijos mažėjimo daugiklį (angl. *variance inflation factor*, VIF) (žr. 2-ą lentelę). Nustatyta, kad VIF reikšmės yra mažesnės negu 4, todėl galima teigti, kad multikolinearumas nepasireiškia (Mela & Kopalle, 2002). 2-oje lentelėje pristatomi tiesinės regresijos modelių rezultatai.

### 2 lentelė

*Tiesinių regresijos modelių rezultatai*

Tikrinama hipotezė	Kintamieji	Standartizuota $\beta$ ir p reikšmės	Fisherio testas, p reikšmė	$R^2$	Patikslintas $R^2$	VIF
H1	DV → IED	0,610, $p < 0,001$	100,753; $p < 0,001$	0,372	0,368	1,000
H2	SV → IED	0,525, $p < 0,001$	64,63; $p < 0,001$	0,275	0,271	1,000
H3	DV → SV	0,650, $p < 0,001$	124,471; $p < 0,001$	0,423	0,419	1,000

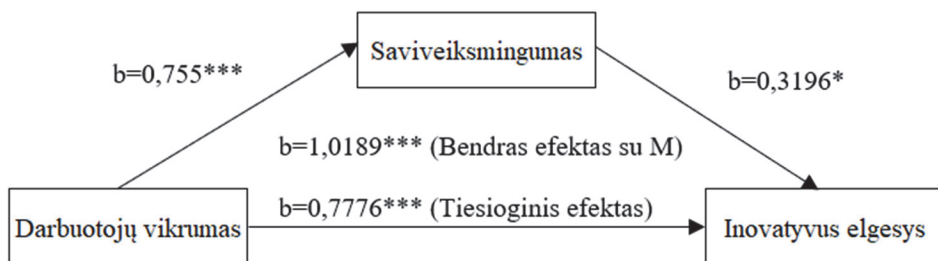
*Pastaba.* DV – darbuotojų vikrumas; IED – inovatyvus elgesys darbe; SV – saviveiksmingumas.

Pirmoji tyrimo hipotezė (H1), teigianti, kad *Darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas*

*vikrumas, yra aktyvesni inovatyviose veiklose*, patvirtinta: vikrumas paaiškina 37,2 % inovatyvaus elgesio variacijos ( $R^2 = 0,372$ ,  $F = 100,753$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,610$ ,  $p < 0,001$ ) (žr. 2-ą lentelę). Antroji hipotezė (H2), teigianti, kad *Darbuotojų saviveiksmingumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas saviveiksmingumas, yra aktyvesni inovatyviose veiklose*, patvirtinta: saviveiksmingumas paaiškina 27,5 % inovatyvaus elgesio variacijos ( $R^2 = 0,275$ ,  $F = 64,63$ ,  $p \leq 0,001$ ;  $\beta = 0,275$ ,  $p \leq 0,001$ ) (žr. 2-ą lentelę). Patvirtinta ir trečioji tyrimo hipotezė, teigianti, kad *Darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja saviveiksmingumą: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas vikrumas, labiau pasitiki savo asmeninėmis galimybėmis siekti darbo tikslų*: vikrumas paaiškina 42,3 % saviveiksmingumo variacijos ( $R^2 = 0,423$ ,  $F = 124,471$ ,  $p \leq 0,001$ ;  $\beta = 0,423$ ,  $p \leq 0,001$ ) (žr. 2-ą lentelę). Ketvirtoji hipotezė, teigianti, kad *Saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius), kuris veikia darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšį: vikrumas stiprina saviveiksmingumą, kuris didina darbuotojų aktyvumą inovatyviose veiklose*, buvo tikrinama, pasitelkus *Process macros* įskiepi (Hayes, 2013). Taikytas 4 modelis ir apskaičiuotas saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) poveikis darbuotojo vikrumo ir inovatyvaus elgesio sąsajai. Mediacijos modelis paaiškina 40,06 % inovatyvaus elgesio sklaidos ( $R^2 = 0,4006$ ,  $F = 56,4767$ ,  $p \leq 0,001$ ). Nustatytas reikšmingas netiesioginis darbuotojų vikrumo poveikis inovatyviam elgesiui, kai į modelį įtraukiamas mediatorius – saviveiksmingumas ( $b = 0,2413$ , LLCI (0,0559); ULCI (0,4323),  $se = 0,0880$ , Sobelio  $Z = 2,7440$ ,  $p \leq 0,015$ ). Reikšmingas išliko ir tiesioginis vikrumo poveikis inovatyviam elgesiui ( $b = 0,7776$ ,  $t = 5,9401$ ,  $p \leq 0,001$ ). Taigi vikrumas pastiprina inovatyvų elgesį ir tiesiogiai, ir per tarpinį kintamąjį (mediatorių) – saviveiksmingumą. Rezultatai patvirtina ketvirtąją tyrimo hipotezė (žr. paveikslą ir 3-ią lentelę).

### Paveikslas

*Saviveiksmingumo kaip mediatoriaus poveikis darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui*



Pastaba. M – mediatorius

\*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

**3 lentelė***Mediacijos modelio tinkamumas ir reikšmingumas*

	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
DV → SV	0,4227	124,4712	1	170	p ≤ 0,0001
DV → IED, SV → IED	0,4006	56,4767	2	169	p ≤ 0,0001
DV → SV → IED	0,3721	100,7529	2	169	p ≤ 0,0001
Bendras efektas	b = 1,0189***, p ≤ 0,001				
Tiesioginis efektas	b = 0,7776***, p ≤ 0,001				
Netiesioginis efektas, PI 95 %	b = 0,2413; LLCI = 0,0559; ULCI = 0,4323				

**Rezultatų aptarimas**

Tyrimu siekiama nustatyti darbuotojų vikrumo, saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje sąsajas ir įvertinti saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmę vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenys analizuojami tikrinant keturias hipotezes, kuriose įvardijamos potencialios sąsajos tarp minėtų kintamųjų.

Patvirtinta pirmoji hipotezė – darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį ir šie rezultatai patvirtina viename naujausių tyrimų pateikiamą išvadą apie vikrumo kaip prognostinio kintamojo reikšmę inovatyviam elgesiui (Franco & Landini, 2022). Svarbu pabrėžti, kad vikrumo ir inovatyvaus elgesio sąsajų tyrimai nėra išplėtoti, todėl gauti rezultatai praturtina šių reiškiinių tarpusavio ryšių tyrinėjimų sritį. Nors šiame tyrime analizuojamos apibendrinto vikrumo rodiklio ir inovatyvaus elgesio sąsajos, tačiau svarbu pabrėžti, kad publikuota nemažai tyrimų, kuriuose nagrinėjami atskirų vikrumo dimensijų ir inovatyvaus elgesio ryšiai. Pavyzdžiui, Sameer (2018) patvirtino atsparumo prognostinį ryšį su inovatyviu elgesiui, kai atsparumas buvo tiriamas kaip sudedamoji psichologinio kapitalo dalis. Gozukara ir Yildirim (2016) atskleidė, kaip organizacijos mokymosi pajėgumai daro poveikį mokymosi kultūrai, o ši skatina darbuotojų inovatyvų elgesį organizacijoje. Alexander ir Van Knippenberg (2014) nuoseklūs tyrinėjimai pabrėžė bendradarbiavimo, kaip vieno pagrindinių inovatyvumą skatinančių veiksnių, reikšmę, o Griffin ir Hesketh (2003) nustatė, jog įsitraukti į inovatyvias veiklas dažniau bus linę proaktyvumu ir adaptyvumu pasižymintys darbuotojai.

Antroji hipotezė taip pat patvirtinta – saviveiksmingumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį, šis rezultatas sutampa su ankstesniais autorių tyrimais. Darbuotojai, kurie tiki savo gebėjimais įgyvendinti ar atlikti užduotį, labiau linę elgtis inovatyviai. Hsiao su bendraautoriais (2011) tyrė mokytojų profesinę grupę ir atskleidė saviveiksmingumo svarbą mokytojų inovatyviam elgesiui. Mielniczuk ir Laguna (2020) atliko ilgalaikį verslininkų grupės tyrimą, kuriuo taip pat buvo patvirtinta saviveiksmingumo kaip ino-

vatyvų elgesį prognozuojančio veiksnio reikšmė. Apibendrinant – šio tyrimo rezultatai sutampa su ankstesnių tyrimų rezultatais ir praturtina šią tyrimų kryptį, kuri atskleidžia saviveiksmingumo svarbą darbuotojams įsitraukiant į inovatyvias veiklas organizacijoje ir vykdant neapibrėžtas ar sunkumų keliančias užduotis.

Gauti rezultatai patvirtino ir trečiąją hipotezę – darbuotojų vikrumas teigiamai prognozuoja ir pastiprina saviveiksmingumą. Šie rezultatai atitinka saviveiksmingumo išteklių teoriją (Gist & Mitchell, 1992), kuri papildoma Bandura (1982) aprašytą saviveiksmingumo formavimo šaltinių spektrą asmeniniais saviveiksmingumo formavimo ištekliais. Į šiuos išteklius gali būti įtrauktas ir darbuotojų vikrumas. Nustatytas stiprus teigiamas vikrumo ir saviveiksmingumo ryšys neprieštaruoja kitų autorių, kurie tyrė saviveiksmingumą kaip vikrumą numatantį veiksnį, tyrimų rezultatams. Pavyzdžiui, Doeze Jager-van Vliet ir kolegų (2019) analizavo saviveiksmingumą kaip vikrumo prielaidą ir nustatė, kad jis koreliuoja su vikrumu ir kartu jį prognozuoja. Storme ir bendraautoriai (2020) atliko kokybinį tyrimą, kuriuo nustatė, kad saviveiksmingumą tyrimo dalyviai įvardija kaip darbuotojų vikrumo veiksnį. Šiame tyrime vikrumą analizuojame ne kaip saviveiksmingumo pasekmę, o kaip potencialią jo prielaidą, nes adaptyvumas, proaktyvumas, bendradarbiavimas, nuostata tobulėti yra susiję su atitinkamu elgesiu, o per elgesį įgyjama pozityvi patirtis gali pastiprinti asmens įsitikinimą, kad sėkminga turėtų būti ir kita veikla ateityje, didinti pasitikėjimą savo galimybėmis, t. y. saviveiksmingumą. Ateityje aktualūs dvikrypčių sąsajų tarp saviveiksmingumo ir vikrumo tyrimai, taikant tęstinių tyrimų strategiją.

Ketvirtoji patvirtinta hipotezė atskleidžia saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo reikšmę darbuotojų vikrumo ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui. Saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmę inovatyvaus elgesio prielaidų tyrimais nustatė ir kiti autoriai. Pavyzdžiui, Mielniczuk ir Laguna (2020) tyrime saviveiksmingumas veikė kaip su darbu susijusio teigiamo afekto (komforto, entuziazmo) ir inovatyvaus elgesio ryšio mediatorius. Hwang ir Park (2015) atskleidė, kad darbuotojų saviveiksmingumas veikia kaip transformacinės lyderystės ir pavaldinių inovatyvaus elgesio ryšio mediatorius: transformacinis vadovavimas didina pavaldinių saviveiksmingumo vertinimą, o didesnis saviveiksmingumas numato didesnę aktyvumą inovatyviose veiklose. Tačiau, mūsų žiniomis, darbuotojų saviveiksmingumo kaip mediatoriaus reikšmė vikrumo ir inovatyvaus elgesio ryšiui iki šiol nebuvo tyrinėta. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad vikrumas veikia inovatyvų elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir per tarpinį kognityvinį reiškinį – saviveiksmingumą: darbuotojas, būdamas vikrus, ne tik aktyviau įsitraukia į inovatyvias veiklas, bet ir geriau vertina savąjį veiksmingumą, kuris taip pat didina įsitraukimo į inovatyvias veiklas tikimybę. Taigi saviveiksmingumas ne tik prognozuoja inovatyvų elgesį, bet ir paaiškina vikrumo poveikio inovatyviam elgesiui mechanizmą. Jei darbuotojas yra vikrus ir kartu pasitiki savo profesionalumu, yra įsitikinęs savo gebėjimu veiksmingai įgyvendinti darbo užduotis, tikėtina, kad jis aktyviau įsitrauks į inovatyvias veiklas organizacijoje.

*Ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams.* Vienas tyrimo ribotumų sietinas su tyrimo imties struktūra – imtyje dominavo moterys ir turintys aukštąjį išsilavinimą darbuotojai. Be to, imtis nebuvo didelė, todėl tyrimą vertėtų pakartoti – apklausti daugiau



darbuotojų, taip pat atsižvelgti į jų profesinės veiklos sritį. Darbuotojų vikrumo tyrimai gali būti aktualūs naujas informacines ir kitas technologijas kuriančioms įmonėms, kurių veiklai būdingas aukštas neapibrėžtumo lygmuo, o įsitraukimas į naujas, sunkumų keliančias užduotis, naujovių kūrimo ir diegimo procesus yra darbuotojų kasdienybė. Šioms organizacijoms ypač svarbu suprasti, kas jų darbuotojams padeda priimti naujoves, būti inovatyviems, efektyviai veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Taip pat tai gali padėti planuoti ir taikyti asmeninio tobulėjimo priemones, padedančias stiprinti inovatyvų elgesį. Skerspjuvio tyrimus tikslinga papildyti tęstiniais tyrimais, kurie padėtų įvertinti darbuotojų vikrumo pokyčius bėgant laikui, nustatyti veiksmingas jį stiprinančias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, apibrėžti organizacines ir individualias vikrumą stiprinančias prielaidas įvairiais darbuotojų karjeros etapais, pradedant socializacijos laikotarpiu ir apimant vėlesnius profesinės karjeros etapus. Šio tyrimo tikslui pasiekti buvo sudaryta lietuviška vikrumo vertinimo skalė, nustatytas tinkamas skalės vidinis suderintumas, gauti preliminarūs duomenys, patvirtinantys penkių dimensijų skalės struktūrą, tačiau šiuos psichometrinius rodiklius svarbu patvirtinti tolesniais didesnės apimties tyrimais, taikyti patvirtinamosios analizės statistinius metodus. Pažymėtina ir tai, kad inovatyvus elgesys buvo vertinamas vienu rodikliu, kuris neatsižvelgia į inovatyvaus elgesio, kaip kelių etapų proceso, sampratą. Inovatyvių idėjų kūrimas ir įgyvendinimas gali būti nagrinėjamas kaip tęstinis laike procesas, kurį sudaro ne tik idėjų kūrimas, bet ir tobulintinių sričių nustatymas, rėmimo bei įgyvendinimo etapai (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016), o kiekviename etape gali būti reikalingi skirtingi išoriniai ir asmeniniai ištekliai. Pavyzdžiui, idėjų kūrimo etape svarbus gebėjimas rasti ir surinkti išsamią informaciją apie darbo procesus, gebėti analizuoti, nustatyti „siauras vietas“, ieškoti kūrybiškų sprendimų. O rėmimo, idėjos pristatymo etape sėkmę gali lemti gebėjimas komunikuoti, įtikinti ir pan. Kita vertus, visuose inovatyvaus elgesio etapuose darbuotojams tenka įveikti abejones, neapibrėžtumą, tinkamai įvertinti asmenines galimybes, numatyti, ieškoti ir tinkamai paskirstyti laiko bei kitus organizacinius išteklius, konsultuotis su kolegomis bei vadovais ir kt. Todėl vertėtų ateities tyrimuose nagrinėti darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmę darbuotojų inovatyviam elgesiui atskirais šio elgesio etapais.

*Praktinės rekomendacijos.* Organizacijoms, siekiančioms didesnio darbuotojų įsitraukimo į inovatyvų elgesį, aktualu atkreipti dėmesį į darbuotojų vikrumą, saviveiksmingumą ir šių reiškinų tarpusavio ryšį. Formuojant darbuotojų komandą, vertėtų atsižvelgti į vikraus darbuotojo charakteristikas ir teikti pirmenybę šiuos gebėjimus ir asmenines savybes turintiems darbuotojams, t. y. adaptyviems, proaktyviems, linkusiems bendradarbiauti, smalsiems ir noriai tobulėjantiems bei besimokantiems. Didesnio įsitraukimo į inovatyvias veiklas organizacijoje galima tikėtis sukūrus darbuotojų profesionalumą stiprinančias sąlygas. Pavyzdžiui, svarbus savalaikis ir išsamus grįžtamasis ryšys, padedantis ne tik įvertinti rezultatus, bet ir aptarti sąlygas ar prielaidas, padėjusias įgyvendinti naują užduotį, išspręsti sudėtingą situaciją. Sėkmės patyrimas stiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, ryžtą ir aktyvumą imtis naujų, sunkumų keliančių užduočių. Daugiau galimybių bendradarbiauti, mokytis ir semtis patirties iš kitų kolegų ne tik ugdo, bet ir leidžia pamatyti sudėtingus dalykus kaip lengviau pasiekiamus. Nuolatinis vadovo ir kolegų palaikymas

ir įkvėpimas padeda darbuotojui stiprinti profesionalumą ir jį veiksmingai realizuoti. Ne mažiau svarbus inovatyvaus elgesio aspektas – pozityvi ir palanki darbuo tiesioginė darbo ir socialinė aplinka, pastiprinanti darbuotojo energingumą, gebėjimą įveikti įtemptas situacijas, tikėjimą savo jėgomis ir įsitraukimo į inovatyvias veiklas motyvaciją.

## Išvados

Darbuotojų vikrumas kol kas yra mokslininkų mažai tyrinėtas reiškinys, o Lietuvos darbuotojų tyrimuose jis iki šiol nebuvo nagrinėtas. Todėl šio tyrimo rezultatai gali būti aktualūs ir naudingi, analizuojant ateityje darbuotojų vikrumo sąsajas ne tik su saviveiksmingumu ir inovatyviu elgesiu, bet ir su kitomis organizacijai svarbiomis darbuotojų elgesio formomis bei asmeninėmis šio elgesio prielaidomis. Tyrimu nustatyta:

1. Darbuotojai, pasižymintys vikrumu (adaptyvūs, proaktyvūs, atsparūs sunkumų keliančiose ir įtemptose situacijose, bendradarbiaujantys bei siekiantys tobulėti ir mokytis) linkę dažniau įsitraukti į inovatyvų elgesį organizacijoje.
2. Darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas saviveiksmingumas, kurie tiki savo gebėjimais sėkmingai atlikti užduotis sutelkę savo gebėjimus ir įgūdžius, darbe dažniau elgiasi inovatyviai.
3. Darbuotojai, kuriems būdingas stipriau išreikštas vikrumas, pasižymi didesniu saviveiksmingumu, labiau pasitiki savo gebėjimais sėkmingai atlikti įvairias užduotis.
4. Darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas vikrumas, aktyviau įsitraukia į inovatyvų elgesį ir šis ryšys pasireiškia ne tik tiesiogiai, bet ir per tarpinį reiškinį – saviveiksmingumą.

## Literatūra

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>

Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *The Academy of Management Review*, 39(4), 423–438. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2012.0044>

Bala, H., Massey, A., & Seol, S. (2019, January). Social Media in the Workplace: Influence on Employee Agility and Innovative Behavior. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2367–2376).

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.37.2.122>

Bani-Melhem, S., Quratlain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611–629. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1860850>

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>

- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41–51. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J075v05n01\\_05](https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J075v05n01_05)
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361–381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703–723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39–60. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21337>
- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(6), 665–689. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1556768>
- Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), Article 104423. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Geležinytė, R. ir Bagdžiūnienė, D. (2016). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai. *Psichologija*, 53, 59–77. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2016.53.10032>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258770>
- Gozukara, L., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between distributive justice and innovative behavior: Organizational learning capacity as a mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 61–75. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i2/2042>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00049530412331312914>
- Guillén, L., & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301–316. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrm.21953c>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. L., & Chen, S. C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31–36. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2011.V1.6>
- Hwang, K. H., & Park, H. S. (2015). The effects of CEO's transformational leadership on members' innovative behavior and organizational citizenship behavior in the ICT industry: The mediating effects of self-efficacy. *Journal of Digital Convergence*, 13(7), 147–161. <https://doi.org/10.14400/JDC.2015.13.7.147>
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215. <https://doi.org/10.1002/job.238>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), Article 100704. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), Article 1901. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Mela, C. F., & Kopalle, P. K. (2002). The impact of collinearity on regression analyses: The asymmetric effect of negative and positive correlations. *Applied Economics*, 34(6), 667–677. doi:10.1080/00036840110058482

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning, 4*, 63–84. <https://doi.org/10.1007/s12186-010-9049-y>

Mielniczuk, E., & Laguna, M. (2020). Positive affect mediates the relationship between self-efficacy and innovative behavior in entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior, 54*(2), 267–278. <https://doi.org/10.1002/jocb.364>

Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review, 39*(12), 1567–1586.

Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence, 36*(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>

Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies, 63*(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research, 89*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>

Nikpour, A. (2018). Psychological empowerment and organizational innovation: Mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership, 7*(2), 106–119. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2018.60421>

Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development, 38*(1/2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>

Parker, P. D., Marsh, H. W., Ciarrochi, J., Marshall, S., & Abduljabbar, A. S. (2014). Juxtaposing math self-efficacy and self-concept as predictors of long-term achievement outcomes. *Educational Psychology, 34*(1), 29–48. <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.797339>

Petermann, M. K., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(4), 599–609. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.106>

Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 7*(1), 11–20. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1%3C11::AID-HFM2%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1%3C11::AID-HFM2%3E3.0.CO;2-J)

Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review, 43*(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>

Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal, 27*(1), 16–23. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992659>

Salmen, K., & Festing, M. (2021). Paving the way for progress in employee agility research: A systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management, 1*–54. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>

Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference? *Journal of Economics & Management, 32*(2), 75–101. <http://dx.doi.org/10.22367/jem.2018.32.06>

Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational Psychology Review, 1*(3), 173–208. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/BF01320134>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256701>

Sherehly, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics, 37*(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>

Sofiani, N., & Supriatna, M. (2022, January). Maximizing the Innovative Behavior Through Worker's Engagement. In *Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021, September 15 2021, Bandung, Indonesia* (pp. 1–7). <http://dx.doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315237>

Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psy-

chological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22055>

Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3102/0034654314557949>

Tseng, Y. H., & Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693–3708. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.034>

Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35–45. <https://doi.org/10.1002/joe.22012>

Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). Influence of social support and self-efficacy on resilience of early career registered nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 40(5), 648–664. <https://doi.org/10.1177/0193945916685712>

Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). The roles of knowledge sharing in mediating the effect of self-efficacy and self-leadership toward innovative behavior. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(2), 112–117. <https://doi.org/10.9744/jmk.19.2.112-117>