



Vilniaus Universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

Justinas Vaivada

Organizacinės psichologijos studijų programa  
Magistro darbas

**Darbo ir namų reikalavimų, išteklių, darbuotojų išsekimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė  
inovatyviam elgesiui nuotolinio darbo sąlygomis.**

Darbo vadovė:  
Dr. doc. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius  
2021

## TURINYS

TURINYS	2
SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	5
PRATARMĖ	6
1. ĮVADAS	7
1.1. Inovatyvus darbuotojų elgesys	7
1.2. Įsitraukimas į darbą, išsekimas ir darbo reikalavimų – išteklių modelis	8
1.3. Nuotolinis darbas bei namų reikalavimai ir ištekliai	15
1.4. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	18
2. METODIKA	19
2.1. Tyrimo dalyviai	19
2.2. Instrumentai	19
3. REZULTATAI	24
3.1. Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvaus elgesio raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis.	24
3.2. Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo, išsekimo bei darbuotojų inovatyvumo tarpusavio sąsajos	29
3.3. Įsitraukimą į darbą, išsekimą bei inovatyvų elgesį prognozuojantys veiksniai	32
3.4. Įsitraukimo į darbą ir išsekimo reikšmė darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių ir inovatyvumo ryšiui	37
4. REZULTATŲ APTARIMAS	42
LITERATŪRA	50
PRIEDAI	57
Priedas Nr. 1 Tyrimo anketa	57
Priedas Nr. 2 Rezultatų lentelės	60

## SANTRAUKA

Tyrime analizuojama darbo bei namų reikalavimų ir išteklių, darbuotojų išsekimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė inovatyviam darbuotojų elgesiui nuotolinio darbo sąlygomis. Tyrime dalyvavo 168 dalyviai. Demografiniams duomenims tirti sudaryta anketa, darbo reikalavimai ir ištekliai matuojami darbo reikalavimų-išteklių klausimynu (Bakker, 2014), namų reikalavimai ir ištekliai matuojami klausimynu sudarytu remiantis Bakker darbo reikalavimų-išteklių klausimynu, išsekimas matuojamas Oldenburgo perdegimo klausimyno (angl. Oldenburg Burnout Inventory – OLBI), įsitraukimui į darbą matuoti naudojama trumpoji Utrechto Įsitraukimo į darbą skalė. Tyrimas vykdytas naudojant virtualų apklausų įrankį.

Tyrimo rezultatai suteikia įžvalgų, į kuriuos aspektus organizacijos turi kreipti dėmesį siekiant mažinti darbuotojų išsekimą, didinti įsitraukimą į darbą ir inovatyvų elgesį. Darbo ir namų reikalavimai turi teigiamą ryšį su išsekimu, tuo tarpu darbo ištekliai turi neigiamą ryšį su išsekimu. Darbo ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Darbo ir namų ištekliai turi teigiamą ryšį su inovatyviu elgesiu. Darbo ištekliai turi teigiamą prognostinį ryšį inovatyviam elgesiui. Įsitraukimas į darbą turi teigiamą koreliacinį bei prognostinį ryšį inovatyviam elgesiui. Darbuotojo galimybės tobulėti darbe prognozuoja darbuotojo įsitraukimą į darbą. Įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo išteklių ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.

## SUMMARY

This research examines the role of employees' exhaustion and work engagement for the relationship between job demands-resources, home demands-resources and innovative work behaviour in remote work settings. 168 respondents participated in the study. Demographic data was gathered by a questionnaire made for the study, work demands - resources were measured by home – demands scale (Bakker, 2014), home demands – resources were measured by scale designed for this study (based on job demands – resources scale (Bakker, 2014)), exhaustion was measured by Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), work engagement was measured by Utrecht Work Engagement Scale (short version). The scales were presented to respondents on a digital platform.

Results of the research gives insights for organizations on the focus areas for reducing employees' exhaustion, increasing work engagement and innovative behaviour. The following results were obtained by the research. Job and home demands have a positive relationship with employees' exhaustion, whereas job resources have a negative relationship with exhaustion. Job resources were found to have a positive influence on work engagement. Job and home resources have a positive link with innovative behaviour. Job resources predicted innovative behaviour. Work engagement has a positive correlation and positively predicted innovative behaviour. Growth opportunities at work positively predicts employees' work engagement. Work engagement was found to be a mediator on the relationship between work resources and innovative behaviour.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Inovatyvumas** -struktūruotas idėjos, proceso, produkto, procedūros vystymas, teikiantis naudą tiek individui, grupei, organizacijai ar visuomenei (West & Farr, 1990).

**Inovatyvus elgesys** – toks elgesys, kuriuo aktyviai siekiama generuoti idėjas, kurti naujus produktus ar paslaugas ir siekiant šias naujoves implementuoti organizacijoje.

**Įsitraukimas į darbą** - pozityvi, teikianti daug pasitenkinimo bei su darbu susijusi būseną pasižyminti aukštu individo energijos lygiu, atsidavimu veiklai bei pasinėrimu” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

**Išsekimas** - stipri ir besitiesianti nuovargio būseną, atsiradusi dėl fizinių, emocinių ar kognityvinių reikalavimų (Demerouti, Vardakou & Kantas, 2003).

**Nuotolinis darbas** - alternatyvus darbo organizavimo būdas, kai darbuotojai užduotis atlieka kitur, nei įprasta darbo vieta (pvz. ofisas), naudojantis skaitmeninėmis priemonėmis palaikyti komunikacijai ir darbo atlikimui (Gajendran & Harrison, 2007).

## PRATARMĖ

Lietuvoje ir pasaulyje paskelbus pandemiją, dauguma įmonių buvo priverstos leisti darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu. Dėl šios tarptautinio masto pandemijos atsirado galimybė į kai kuriuos anksčiau tirtus konstruktus pažiūrėti naujai. Dauguma tyrimų, kurie buvo daryti iki šiol atsižvelgdavo į darbo lankstumo ar nuotolinio darbo aspektus, tačiau tiek darbo lankstumas, tiek nuotolinis darbas buvo suvokiami kaip papildomos naudos, padedančios darbuotojams. Tuo tarpu pandemijos metu darbas iš namų tapo priverstinis, kas iš esmės yra unikalų ir ankstesniuose tyrimuose tirta nebuvo. Kaduka, Genadekb, Kellyc & Moen (2019) kalba apie “priverstinį” lankstų darbą, kai darbuotojai yra verčiami dirbti lanksčiai (t.y. būti pasiekiami po darbo valandų). Toks lyg ir savaime suprantamas gėris kaip lankstus darbas gali būti suvoktas kiek kitaip, kai toks gėris tampa priverstiniu. Tad klausimas kyla ir apie nuotolinį darbą, kurį pavertus nuotoliniu, tikėtinas panašus efektas.

Pagrindinis aspektas, padedantis organizacijoms išlikti konkurencingomis ir sėkmingai augti yra inovatyvus darbuotojų elgesys (McKelvie, Brattström & Wennberg, 2017). Dažniausiai inovatyvus elgesys yra siejamas su įsitraukimu į darbą (Slatten & Mehmetoglu, 2011). Įsitraukimą į darbą taip pat populiariau tirti per darbo reikalavimų- išteklių modelį (Demerouti et al., 2001), kadangi įsitraukimas į darbą yra svarbi modelio dalis. Tuo tarpu kita modelio dalis yra išsekimas, kuris su inovatyviu elgesiu yra tiriamas kur kas rečiau. Darbo reikalavimai bei ištekliai taip pat dažnai susiejami su inovatyviu elgesiu ir tiesiogiai (Rasulzada & Dackert, 2009). Tyrimų apie inovatyvų elgesį netrūksta, tačiau tarp kitų ir šio tyrimo yra vienas svarbus skirtumas - šiuo atveju darbuotojai dirba ir idėjas generuoja ir implementuoja iš namų. Dauguma organizacijų nesikiša į savo darbuotojų asmeninius gyvenimus, tačiau šiuo įdomiu metu namai dažnam tapo ofisu. Tuo tarpu namų darbai niekur nedingo. Tad natūraliai kyla klausimas, ar taip dažnai tiriama darbo reikalavimai ir ištekliai (Demerouti et al., 2001) yra pakankamas konstruktas, kai kalbame apie pandemijos situaciją? Kadangi nebeliko skirtumo tarp namų erdvės ir ofiso, šiame tyrime pabandydysime panagrinėti ne tik kaip darbo reikalavimai-ištekliai veikia inovatyvų elgesį, bet ir patikrinti, ar inovatyviam elgesiui darbe įtakos gali turėti namų reikalavimai bei ištekliai.

## 1. ĮVADAS

### 1.1. Inovatyvus darbuotojų elgesys

Nepaisant to, jog inovatyvumas nėra nauja tema tyrimų srityje, susidomėjimas šiuo reiškiniu regis nemažėja. Vien tik EBSCO duomenų bazėje raktažodis “inovatyvumas” randa beveik 1735820 rezultatų. Tad kas yra tas inovatyvumas? Žodis inovatyvumas kyla iš lotyniško žodžio “innovare”, reiškiančio “atrasti kažką naujo kompleksiškoje”. Inovatyvumas tiriamas daugelyje sričių ir įvairiais kampais (Damanpour & Schneider, 2008). Tyrimuose inovatyvumas dažniausiai apibrėžiamas kaip naujovės vystymas (generavimas) ir/ar realizavimas (Walker, 2007). West ir Farr (1990) apibrėžia inovatyvumą kaip sąmoningą naujovių vystymą savo rolėje, grupėje. Tai yra naujas struktūruotas idėjos, proceso, produkto, procedūros vystymas, teikiantis naudą tiek individui, grupei, organizacijai ar netgi visuomenei. Unsworth (2003) apibrėžia inovatyvumą kaip procesą, kurio metu imamasi veiksmų generuoti ir implementuoti naujoms idėjoms, procesams, produktams ar paslaugoms. Tačiau inovatyvumas gali būti apibrėžtas ir kaip mastysenos būdas veikiamas įsitikinimų, vertybių ir elgesio. Tai yra tikslingas inovatyvaus elgesio siekimas ištraukiant į veiklas, skirtas generuoti ir implementuoti naujas idėjas, procesus, produktus ar paslaugas, duotuoju metu neatsižvelgiant, ar tokia generacija ir implementacija bus sėkminga (kitai variant, tampa svarbus pats veiksmas, o ne rezultatas). Inovatyvumas taip pat gali būti apibrėžiamas ir kaip kognityvinis procesas, kurio metu sąmoningai atsižvelgiama į naujas mintis, jausmus ir mąstymo būdus, skirtus atrasti naujovėms. Taigi literatūroje inovatyvumas yra nagrinėjamas gana plačiai ir apibrėžiamas tokiomis dimensijomis kaip problemos identifikavimas, idėjų generacija, mobilizacija, idėjų implementavimas ir palaikymas (Janssen, 2005). Tad darbuotojai inovatoriai apima kur kas daugiau, negu individualus kūrybiškumas (Anderson et al, 2004). Šiame tyrime visgi koncentruosimės ne į patį inovatyvumą, o į inovatyvų darbuotojų elgesį. Siekiant pamatuoti darbuotojų inovatyvumą reikėtų tirti organizacijas ir tikrinti, kaip ir kur inovatyvumas pasireiškia, kiek yra implementuojama naujų idėjų. Tam įtakos gali turėti ne tik patys darbuotojai, tačiau ir organizacijos kultūra, sektorius ir kiti aspektai. Tuo tarpu tiriant inovatyvų elgesį galime tirti darbuotojų inovatyvaus elgesio apraiškas organizacijoje apklausiant darbuotojus tiesiogiai ir vertinti, kiek darbuotojai, savo suvokimu, demonstruoja inovatyvų elgesį.

Daugumos pelno siekiančių organizacijų tikslas yra sėkmingas augimas. Tyrimai rodo, jog sėkmingai augančios organizacijos nuo mažiau augančių skiriasi vadovų požiūriu. Galima teigti, jog vadovų požiūris ir augimo poreikio supratimas skatina organizacijas augti. Tačiau empiriniai tyrimai sunkiai atsako į klausimą *kaip* sėkmingi vadovai augina organizacijas (Achtenhagen et al. 2010; Davidsson et al. 2010;) Pasak McKelvie, Brattström ir Wennberg (2017) vienas iš svarbiausių elementų organizacijos augimui yra inovatyvaus elgesio kultūra ir inovatyvaus elgesio puoselėjimas. Tad tampa sunku ginčytis, jog inovatyvus elgesys yra itin svarbus organizacijoms siekiant išlikti

konkurencingoms. Organizacijoms nebeužtenka darbuotojų, kurie gali gerai atlikti užduotis, didėja minkštųjų įgūdžių poreikis, tarp kurių yra ir inovatyvus elgesys (Spreitzer, Porath & Gibson, 2011). Organizacijoms rinkoje neužtenka “išgyventi”, kadangi konkurencija yra didžiulė ir norint išlikti konkurencingam reikia augti. Matome ir greitai augančią startuolių tipo organizacijų kultūra. Startuolių organizacijos paremtos inovatyviu produktu ir itin greitu augimu. Greitai besikeičiančioje rinkoje persvarą turi ta kompanija, kuri gali kūrybiškai prisitaikyti prie esančios situacijos ir ją panaudoti savo naudai. Tad nenuostabu, jog inovatyviam elgesiui tenka skirti vis daugiau dėmesio. Technologinis pokytis ne tik greitėja, tačiau tampa ir labiau diversifikuotas (t.y. veikia ir tai, kaip darbas yra atliekamas (darbo būdą), ir tai, kokias paslaugas galima teikti). Kitas svarbus aspektas - konkurencija tapo globalesnė ir aršesnė. Tad netgi nedidelės inovatyvaus darbuotojų elgesio atnešamos naudos gali turėti didelę vertę organizacijoms. Taip pat rinkos tampa vis labiau segmentuotos ir specifinės, tad atsiranda poreikis rasti specifinius produktus ir paslaugas - tai gali būti pasiekta tik per inovatyvų darbuotojų elgesį. Galiausiai, rinkos ir žmonės tose rinkose inovatyvų elgesį supranta kaip “gėrį” savaime (Mumford et al, 2015).

Kūrybiškumo ir inovatyvaus elgesio svarba gali būti pagrįsta ir skaičiais - Bowen, Rostami ir Steel (2010) atrado teigiamą ryšį tarp organizacijos finansinių rodiklių ir organizacijos išmatuoto kūrybiškumo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio. Galima pabrėžti, jog tyrimuose dažnai minimas būtent inovatyvus darbuotojų elgesys - idėjų implementacija į produktus, procesus, procedūras. Tuo tarpu kūrybiškumas yra inovatyvaus elgesio pagrindas (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Dažnu atveju šie du konstruktai tyrimuose nėra atskiriami arba pakankamai apibūdinami. Bjornberg (2017) atskiria kūrybiškumą kaip elgesį, įvardinant problemą ar tikslą, renkant informaciją ir generuojant idėjas. Inovatyvus elgesys – toks individo elgesys, kai idėjoms ieškoma patvirtinimo, planavimo, testavimo ir implementacijos. Taigi iš esmės inovatyvus elgesys negalimas be kūrybiškumo. Visgi jeigu kūrybiškos idėjos nepereina į inovatyvų elgesį – idėjos nepasiekia implementacijos stadijos ir lieka idėjomis „ant popieriaus“. Kūrybiškas elgesys – tai idėjos sugalvojimas, kai tuo tarpu inovatyvus elgesys apima ir idėjos sugalvojimą, ir implementaciją, ir palaikymą. Kitaip tariant, inovatyvus elgesys apima ir kūrybišką elgesį, ir to elgesio sukurto produkto implementaciją. Tad apibendrinant inovatyvus elgesys – tai toks elgesys, kuriuo siekiama sukurti naujas idėjas ir jas implementuoti sukuriant naudą organizacijai, bendruomenei ar individui. Būtent todėl šiame darbe fokusas dedamas inovatyviam elgesiui - kadangi tai gali būti išmatuota ir turi didelę įtaką organizacijos rezultatams.

## 1.2. Įsitraukimas į darbą, išsekimas ir darbo reikalavimų – išteklių modelis

Svarbus tampa ne tiek klausimas, ar inovatyvus elgesys svarbus, tačiau nuo ko jis priklauso. Jeigu naudotume paprastą logiką turbūt tikėtume, jog save realizuoti siekiantis žmogus ieškos ir



kūrybinės laisvės. Tačiau tokia prielaida yra pernelyg aptaki ir gali būti sunkiai pamatuojama empiriškai. Tad įmonių vadovams ir organizaciniams psychologams tenka ieškoti atsakymo į klausimą, o kas gi didina ar mažina darbuotojo inovatyvų elgesį. Vėl gi, jei tikėtume, jog pirmiausia darbuotojas turi norėti demonstruoti inovatyvų elgesį - kalbėtume apie motyvaciją. Tačiau tai būtų per siaura, kadangi inovatyviam elgesiui vien motyvacijos nepakanka. Tad natūraliai kyla idėja, jog darbuotojas turi būti ne tik motyvuotas, tačiau įsitraukęs į darbą apskritai.

Pirmiausia, kas yra įsitraukęs darbuotojas? Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip “pozityvi, teikianti daug pasitenkinimo bei su darbu susijusi būseną pasižyminti aukštu individo energijos lygiu, atsidavimu veiklai bei pasinėrimu” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Įsitraukimas į darbą yra itin svarbus kalbant apie darbuotojų darbinės veiklos vykdymą. Darbuotojo energija ir fokusas į darbo užduotis (kas yra įsitraukimo pasekmės) leidžia darbuotojui pasiekti pilną potencialą vykdant darbinės užduotis. Fokusas į darbinės užduotis taip pat pagerina pagrindinių darbo užduočių atlikimą leidžiant koncentruotis į darbą čia ir dabar. Dar svarbiau tai, jog įsitraukimas į darbą skatina atlikti ir imtis tų užduočių, kurios išeina iš darbuotojo pareigų aprašymo. Kitaip tariant imtis papildomų užduočių, kurių atlikimas nėra tiesioginė darbuotojo atsakomybė. Kodėl tai svarbu? Toks ekstra užduočių apsiėmimas yra naudingas tiek įmonei, tiek darbuotojui. Išėinančių iš atsakomybės ribų užduočių apsiėmimas kelia darbuotojo kvalifikaciją, suteikia naujų įgūdžių. Nauda gauna tiek darbuotojas, tiek organizacija - darbuotojas įgauna papildomos kompetencijos, kuri yra naudinga įmonei ir jos augimui. Įsitraukę darbuotojai siekia būti savo srities lyderiais ir atlieka daugiau užduočių, bei tas užduotis atlieka kokybiškiau (Bakker & Leiter, 2012)

Pasak Saks (2006) įsitraukęs darbuotojas apibrėžiamas kaip tas, kuris fiziškai, emociškai ir psichiškai prisiima jam suteiktą rolę. Įsitraukę darbuotojai ne tiesiog atlieka jiems paskirtas užduotis, o jas atlieka taip, kad pridėtų vertės prie bendro organizacijos tikslo. Įsitraukę darbuotojai turi aukštus motyvacijos rodiklius ir siekia pasinaudoti galimybėmis būti inovatyviais bei gerinti organizacijos funkcionavimą. Darbuotojų įsitraukimas taip pat siejamas su darbuotojų išlaikymu, pasitenkinimu darbu, didesne akcijų grįžtamąja verte ir padidėjusiu organizacijos pelningumu (Ababneh, 2015; Thoren, 2017). Gali atrodyti, jog įsitraukimas į darbą iš esmės yra svarbus organizacijoms - įsitraukęs darbuotojas atlieka užduotis geriau bei atlieka daugiau užduočių (kurios kartais ir nepriklauso pagal pareigines nuostatas). Šiame tyrime remsimės Bakker ir Leiter (2012) idėja, kurios esmė yra tokia, jog kai kalbame apie įsitraukimą remiamės vidinės motyvacijos teorija, teigiančia, jog individai iš esmės siekia pilnai išnaudoti savo gebėjimus ir galias darbinėse situacijose (tai žinoma nereiškia, kad visos darbovietės suteikia tokias galimybes ir realybėje gali būti priešingai. Dažnu atveju darbuotojai turi gana ribotas galimybes parodyti visus turimus gebėjimus). Natūraliai kyla klausimas - jeigu įsitraukimas į darbą naudingas organizacijai, kodėl darbuotojas turi siekti įsitraukimo pats? Turėkime omenyje, jog darbo rinka greitai keičiasi ir individui svarbu parodyti savo gerąsias savybes norint

gerai pasirodyti rinkoje bei sėkmingai vystyti savo karjerą. Įsitraukimas į darbą yra tai, ko dažnai ieško darbdaviai - energija, atsidavimas ir veiksmingumas. Tad įsitraukimas į darbą individui tampa svarbus ne tik kalbant apie dabartinę darbovietę, bet apie karjerą perspektyvas ateityje. Taip pat turėkime omenyje, jog įsitraukimas į darbą susijęs su kognityvinės plėtros perspektyva (Fredrikson, 2001). Ši perspektyva teigia, jog pozityvios emocijos didina individo lankstumą prisitaikant prie situacijų, kūrybiškumą, integralumą ir kognityvinį efektyvumą. Tuo tarpu stresinės emocijos mažina individo galimybę fokusuotis į užduotį bei kognityvinį efektyvumą. Svarbus aspektas yra tai, jog pagal šią teoriją pozityvios emocijos geba "praplėsti" kognityvines darbuotojo galimybes daugiau nei neutrali būseną leidžiant pamatyti platesnį savęs bei situacijos vaizdą. Kuo tai susiję su įsitraukimu? Iš esmės Fredrikson (2001) teorija keičia tai, kaip mes matome įsitraukimą į darbą. Pozityvios emocijos, sukeltos įsitraukimo ne tik didina darbuotojo prisirišimą prie darbovietės, darbo užduočių ar motyvaciją, tačiau iš esmės keičia darbuotojo kognityvinius procesus padidinant kūrybiškumą ir perspektyvos matymą, kas yra neįmanoma patiriant stresą ar išgyvenant neigiamas emocijas. Tai leidžia atrasti sprendimo būdus, kurie neabejotinai prideda vertės organizacijai. Kitaip tariant, įsitraukimas į darbą yra ne tik efektyvumo didinimas, bet sukuria ir pasitenkinimo jausmą darbuotojams (Bakker & Leiter, 2012). Įsitraukimo sukeltos teigiamos emocijos iš esmės padeda individui ne tik džiaugtis atliekamomis užduotimis, tačiau ir tas užduotis atlikti geriau taip įgyjant daugiau kompetencijų, parodant geresnius rezultatus, ko rezultate atsiranda geresnės karjeros galimybės.

Bakker ir Leiter (2012) apie įsitraukimą į darbą kalba iš socialinio konteksto pusės. Socialiniame kontekste įsitraukimo į darbą svarba apibrėžiama per darbuotojų socialinius santykius - tai yra per kolegiškus santykius, dėl kurių darbuotojai ne tik panašiai suvokia bendrai atliekama darbą, bet ir veikia vieni kitų įsitraukimo patyrimą. Kolegos taip pat gali būti kaip potencialus resursas - žinių šaltinis, paramos ir palaikymo teikėjai - tiesiogiai siejasi su įsitraukimo patyrimu. Tuo pačiu svarbus socialinis įsitraukimo aspektas yra ne tik kolegos. Įsitraukimas į darbą "transformuojasi" į darbo atliktį per darbuotojo interakcijas su klientais, studentais ar pacientais. Būtent šių interakcijų metu energija, atsidavimas, pasinėrimas į darbą, veiksmingumas (kurie yra neatskiriami nuo įsitraukimo) tampa veiksniais prisidedančiais prie atlikties.

Apibendrinant ryšį tarp inovatyvaus elgesio ir įsitraukimo į darbą trumpai galima teigti, jog yra nemažai svarių įrodymų, jog inovatyvus elgesys ir įsitraukimas į darbą yra stipriai susiję. Įsitraukimo į darbą ekspertai teigia, jog įsitraukimas yra pagrindinė inovatyvaus elgesio prielaida (Rao, 2016).

Dar 1978 metais Katz ir Kahn atrado, jog įsitraukimas yra susijęs su darbuotojų noru prisijungti prie organizacijos ir joje likti. Tyrime taip pat teigiama, jog įsitraukimas veda link inovatyvaus darbuotojų elgesio. Įsitraukę darbuotojai daro daugiau, negu tik tai, kas yra paskirta jų

rolei. Toks papildomas užduočių atlikimas pasireiškia per bendradarbiavimą su kolegomis ir pasiūlymų teikimą, kaip pagerinti esamą organizacijos padėtį. Taip pat jie siekia pagerinti organizacijos įvaizdį išorėje. Pasak Gichohi (2014) darbuotojų įsitraukimas į darbą yra kritinis inovatyvaus elgesio darbe aspektas. Šis ryšys aiškinamas per Socialinių Mainų Teoriją (angl. *Social Exchange Theory* (SET)). Pasak teorijos, jeigu darbuotojai jaučiasi įgalinami ir gauna tobulėjimo galimybes, jie jaučiasi pripažinti ir siekia atsilyginti organizacijai. To rezultate darbuotojai demonstruoja įsitraukiantį elgesį. Įsitraukiantis elgesys motyvuoja juos atlikti daugiau, negu tiesiog jų tiesioginės užduotys ir tai perauga į inovatyvų elgesį. Dar daugiau, įsitraukę darbuotojai tampa kūrybiškumo šaltiniais organizacijoje ir pritraukia daugiau talentingų darbuotojų į kompaniją (kai tuo tarpu atsitraukę darbuotojai tampa problema įmonei).

Slatten ir Mehmetoglu (2011) atliko tyrimus su apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojais ir patvirtino, jog darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą ryšį su inovatyviu darbuotojų elgesiu tais atvejais, kai darbuotojas bendrauja tiesiogiai su klientu. Abraham (2012) ir Echols (2005) taip pat nustatė, jog darbuotojų įsitraukimas pasireiškia inovatyviu darbuotojų elgesiu, kartu su geresne kliento patirtimi, aukštesniu darbuotojo produktyvumu, mažesne darbuotojų kaita, didesne darbo prasme, noru skirti darbui daugiau laiko bei didžiavimusi savo darbu. Langelaan, Bakker, Van Doornen ir Schaufeli (2006) taip pat atrado, jog darbuotojų įsitraukimas yra viena iš pagrindinių kūrybiškumo ir inovatyvaus elgesio dedamųjų dalių. Tyrime taip pat atskleidžiama, jog įsitraukimui įtakos gali turėti asmenybės bruožai. Šiuo konkrečiu atveju tyrime neurotiškumas ir ekstraversija parodė ryšį tarp darbuotojo savęs suvokimo ir darbo suvokimo, ko pasekoje didėja kūrybiškumas ir inovatyvus elgesys. Tą patvirtina ir Sundaray (2011) tyrimas, kuriame teigiama, jog įsitraukę darbuotojai jaučia entuziazmą savo darbo atžvilgiu, dėl to dažniau būna pasinėrę į darbą, dėl to stiprėja kūrybiškumas ir inovatyvus elgesys.

Naudojant induktyvius metodus Unsworth ir Parker (2003) nusprendė patikrinti įsitraukimo reikšmę inovatyvaus elgesio procese. Analizuodami komponentinę kūrybiškumo teoriją autoriai teigia, jog tiek įsitraukimas, tiek inovatyvus elgesys yra tikslingi veiksmi, susiję su užduotimi. Tai labai svarbu, kalbant apie tai, kad darbuotojai turi pasirinkimą būti ar nebūti įsitraukusiais ir demonstruoti inovatyvų elgesį. Kadangi įsitraukimas yra susijęs su didesne energija ir teigiamomis emocijomis, galime daryti prielaidą, jog dauguma darbuotojų nori būti įsitraukę, jeigu tam yra galimybės.

McEwen (2011) dar kartą pabrėžė, jog inovatyvus elgesys yra įsitraukimo į darbą rezultatas. Organizacijos, kurios skiria daug dėmesio savo darbuotojams, turi didesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą. Toks darbuotojų įsitraukimas gali būti apibrėžiamas tiek per pozityvius rezultatus diegiant naujas idėjas (inovatyvų elgesį), tiek per geresnius darbuotojų efektyvumo rodiklius, aukštesnius finansinius organizacijos rodiklius, klientų pasitenkinimą.

Richman (2006) teigia, jog įsitraukę darbuotojai yra tie žmonės, kurie stato organizaciją. Įsitraukusiems darbuotojams svarbu suprasti, kokie yra jiems keliami reikalavimai. Jie siekia tuos reikalavimus pasiekti, tačiau dažnai jų darbo atliktis yra aukštesnė nei tik formalūs reikalavimai. Tai yra tie žmonės, kurie veda organizacijas į priekį. Tai svarbus aspektas, kadangi nežinant keliamų reikalavimų darbuotojai tiksliai nežino ko siekti, ko pasekoje gali nukentėti ne tik papildomų užduočių atlikimas, tačiau ir pagrindinių užduočių atlikimas. Tad organizacija turi nemažą atsakomybę siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą. Kiekvienas darbuotojas gali demonstruoti inovatyvų elgesį ir būti įsitraukęs į darbą ir turi potencialo siūlyti ar kurti verslo ar vadybos procesus, siekiant gerinti organizaciją.

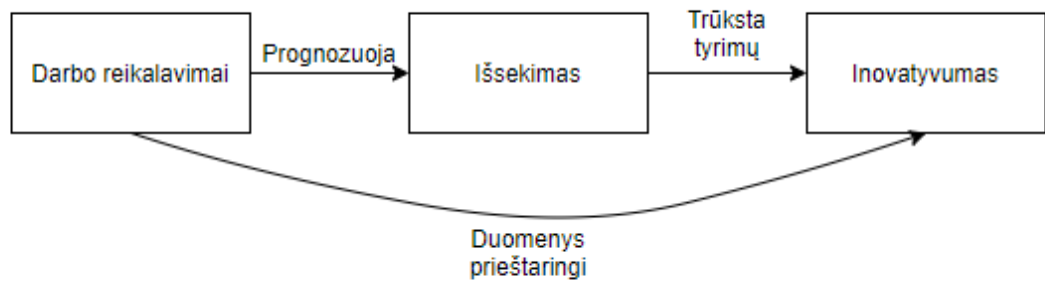
Kalbant apie įsitraukimo aiškinimą taip pat verta paminėti darbo reikalavimų išteklių modelį, kuriuo dažnai remiamasi tyrimuose aiškinant įsitraukimą ir išsekimą. Pats darbo reikalavimų išteklių modelis visgi dažniau naudojamas kalbant apie perdegimo fenomeną. Šiame darbe perdegimas nebus tiriamas, tačiau bus naudojamas teorinis darbo reikalavimų išteklių modelis.

Darbo reikalavimų - išteklių modelis ((Bakker & Demerouti, 2007) paremtas Maslach perdegimo modeliu. Darbo reikalavimus modelis apibrėžia kaip fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie yra reikalingi atlikti darbui. Šie reikalavimai yra susiję su tam tikra fiziologine ar psichologine kaina (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Tuo tarpu darbo ištekliai yra apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie atlieka vieną iš šių funkcijų: a) padeda pasiekti darbo tikslų; b) mažina psichologinę ar fizinę reikalavimų "kainą"; c) skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą. Šie resursai gali būti skirstomi į vidinius (kognityviniai) ir išorinius (organizaciniai ir socialiniai).

Kai kurie autoriai (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker, 2009) teigia, kad perdegimui didžiausią įtaką turi išsekimas. Tai iš esmės neprieštarauja darbo išteklių modeliui, kadangi trūkstant darbo išteklių darbuotojas tiesiog nebegali "atsigauti", kas ilgalaikėje perspektyvoje sukelia perdegimą. Modelyje kalbant apie perdegimą matuojamos dvi dimensijos - atsitraukimas ir išsekimas. Atsitraukimo priešingybė yra įsitraukimas, apie kurį jau kalbėjome anksčiau. Tuo tarpu lieka išsiaiškinti, kas gi yra išsekimas ir kaip išsekimas yra susijęs su inovatyviu darbuotojų elgesiu.

Išsekimas apibūdinamas kaip stipri ir besitęsianti nuovargio būseną, atsiradusi dėl fizinių, emocinių ar kognityvinių reikalavimų (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003). Išsekimas yra vienas iš perdegimo prediktorių (antrasis prediktorius yra atsitraukimas). Nepaisant to, jog darbuotojai gali turėti skirtingus reikalavimus ar resursus darbe, visi šie reikalavimai ir resursai gali būti apibendrinti naudojant darbo reikalavimų - išteklių modelį. Pagal Bakker (2014) darbo reikalavimai gali būti spaudimas darbe, emociniai reikalavimai, kognityviniai reikalavimai ar rolės konfliktas darbe. Tuo tarpu darbo ištekliai gali būti autonomija, socialinė parama, galimybės tobulėti. Demerouti ir kiti (2001) sukūrė darbo reikalavimų modelį, jį ištestavo ir tyrimo išvadose teigia, jog

darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su darbuotojo išsekimu, kai tuo tarpu darbo ištekliai yra neigiamai susiję su atsitraukimu. Schaufeli ir Bakker (2004) modelį dar kartą ištestavo ir patvirtino Demerouti ir kitų (2001) gautus rezultatus, jog darbo reikalavimai ir resursų (išteklių) trūkumas iš tiesų prognozuoja perdegimą, kai tuo tarpu darbo ištekliai prognozavo tik įsitraukimą. Tuo tarpu kai kalbame apie inovatyvų elgesį, galima rasti nemažai įrodymu, jog įsitraukimas yra susijęs su inovatyvumu. Tačiau daug rečiau yra kalbama apie išsekimo ir inovatyvumo sąsajas. Tačiau galima rasti tyrimų apie inovatyvumo sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais, o iš anksčiau apžvelgtų tyrimų jau žinome, jog darbo reikalavimai yra susiję su išsekimu. Anderson ir kiti (2004) nustatė, jog darbo reikalavimai yra neigiami inovatyvaus elgesio prediktoriai. Pagrindinė priežastis, kodėl taip yra - per dideli darbo reikalavimai (labiausiai spaudimas darbe) trukdo mokytis ir mažina darbo atliktį, o tai yra svarbu inovatyviam elgesiui (Semmer et al, 2015). Tuo tarpu kiti autoriai (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005) teigia, jog pernelyg dideli darbo reikalavimai gali padidinti inovatyvų elgesį, kadangi tenka ieškoti naujų sprendimo būdų, tam, kad pavyktų susidoroti su keliamais reikalavimais. Tai patvirtina ir daugiau tyrimų (Hon, 2011), kurie teigia, jog laiko spaudimas darbe turi teigiamą ryšį su inovatyviu elgesiu ir kūrybiškumu. Taigi, duomenys apie darbo reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšį yra priešaringi (Binnewies & Wörnlein, 2011). Taip pat šiuose tyrimuose tiriamas tik tiesioginis darbo reikalavimų ryšys su inovatyviu elgesiu. Tuo tarpu jeigu darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojo išsekimą, o kituose tyrimuose darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojo iniciatyvumą, tampa įdomu, ar išsekimas gali turėti ryšį su inovatyviu elgesiu. Anderson ir kiti (2004) rado, jog darbo reikalavimai gali būti panaudojami kaip prediktorius inovatyviam elgesiui. Tuo tarpu Semmer ir kiti (2010) išskyrė logiškai neteisingus darbo reikalavimus (nereikalingos užduotys), kurios veikia kaip stresoriai. Logiškai neteisinga užduotis gali būti apibrėžta kaip pažeidžianti normas, kai užduotis yra priskiriama individui (arba atsižvelgiant į kontekstą), tačiau suvokiama kaip nesutampanti su profesiniu identitetu ir mažinanti savivertę. Tai siejasi su individo mokymusi ir tikslų siekimu (kurie sumažėja), kas yra svarbu inovatyviam elgesiui. Apibendrintai šie ryšiai pavaizduoti 1 pav. Tad šiame tyrime bus siekiama patikrinti, ar darbo reikalavimai prognozuoja inovatyvų elgesį, bei ar išsekimas gali būti inovatyvaus elgesio prediktorius.



**1 Pav.** Darbo reikalavimų, išsekimo ir inovatyvumo sąsajos

Iš perdegimo tyrimų (Schaufeli & Bakker, 2004), kuriuos apžvelgėme prieš tai, jau žinome, jog darbo ištekliai turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą. Taip pat iš įsitraukimo tyrimų žinome, jog įsitraukimas į darbą yra stipriai susijęs su inovatyviu darbuotojų elgesiu, tad dabar verta apžvelgti, kaip darbo ištekliai yra susiję su inovatyviu elgesiu. Darbo ištekliai yra teigiamai susiję su inovatyviu elgesiu (Rasulzada & Dackert, 2009). Tiriant inovatyvaus elgesio ryšį su darbo reikalavimu ištekliu modeliu yra atlikta tyrimų, kurie parodė, jog kai kurios darbo charakteristikos (pvz., autonomija ar kolegų/vadovų palaikymas) didina inovatyvaus elgesio apraiškas (Hammond et al, 2011). Kiti autoriai (Huthala & Parzefall, 2007) nurodo, jog darbo reikalavimai bei ištekliai turi tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei, o tuo pačiu ir inovatyvumui. Kai reikalavimai yra aukšti, o išteklių trūksta nukenčia darbuotojų gerovė, dėl ko mažėja inovatyvus elgesys, tad ištekliai yra svarbus komponentas inovatyviam elgesiui. Axtell ir kiti (2000), atrado, jog užduočių įvairovė didina darbuotojų kontrolės jausmą, todėl didėja suvokiama autonomija, kuri yra vienas iš darbo išteklių. Jausdamiesi, jog kontrolė yra darbuotojų rankose, jie jaučiasi patys galintys spręsti kaip ir kurias užduotis atlikti, o tai didina autonomijos suvokimą, dėl ko taip pat didėja inovatyvumas. Tad šiame tyrime bus siekiama empiriškai patvirtinti, jog darbo ištekliai yra susiję su inovatyviu elgesiu tiek tiesiogiai, tiek per medijuojantį įsitraukimo apsektą.

Apibendrinant įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvumo ir darbo reikalavimų bei išteklių literatūros apžvalgą galime daryti tokias išvadas:

- 1) Įsitraukimas didina inovatyvų elgesį.
- 2) Darbo ištekliai didina inovatyvų elgesį.
- 3) Darbo ištekliai yra susiję su įsitraukimu, kuris yra teigiamai susijęs su inovatyviu elgesiu.

- 4) Duomenys apie darbo reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšį yra priešaringi.
- 5) Darbo reikalavimai didina išsekimą, tačiau nėra aišku, ar išsekimas turi ryšį su inovatyvumu.

### 1.3. Nuotolinis darbas bei namų reikalavimai ir ištekčiai

Nuotolinis darbas (arba teledarbas) yra apibrėžiamas kaip alternatyvus darbo organizavimo būdas, kai darbuotojai užduotis atlieka kitur, nei įprasta darbo vieta (pvz. ofisas), naudojantis skaitmeninėmis priemonėmis palaikyti komunikacijai ir darbo atlikimui (Gajendran & Harrison, 2007). Skaitmenizacija darbo rinkoje atveria naujas ir įdomias galimybes. Pavyzdžiui robotai leidžia sumažinti fiziškai sunkaus ar monotoniško darbo kiekius (ir tai daro įvairiose rinkos segmentuose - nuo gamybos iki sveikatos apsaugos). Skaitmeninės informacijos ir komunikacijos sistemos taip pat atveria galimybes naujam darbo turiniui bei darbo organizavimui, kas idealiu atveju turėtų pagerinti darbo/laisvalaikio pusiausvyrą (o taip pat leisti darbuotojams daugiau laiko praleisti su šeima). Žiūrint iš istorinės perspektyvos galimybė laisvai pasirinkti kada ir kur dirbti asocijuojasi su aiškiu progresu daugeliui darbuotojų. Galimybė priimti sprendimus atrodo kaip tinkama šiandienos darbo rinkai, kurioje daugėja išsilavinusių ir kompetentingų darbuotojų, siekiančių savirealizacijos bei žinių. Tačiau svarbu užtikrinti, kad šios galimybės būtų naudojamos teisingai ir būtų susietos su teisiniais procesais ir reguliuojamaisiais procesais (Ahlers, 2016).

Nuostabos nekelia ir tai, kad su nuotoliniu darbu susiję tyrimai atliekami jau kurį laiką. Tad kuo svarbus nuotolinis darbas šiame tyrime? Pirmiausia Covid-19 pandemija ir karantinas dar stipriau keičia nuotolinio darbo ir skaitmenizacijos svarbą ir įtaką. Jeigu anksčiau apie nuotolinį darbą buvo galima kalbėti kaip apie galimybę ar derinimą su tradiciniu darbu tai karantino metu tai tapo privaloma norma. Normalu, kad toks staigus pasikeitimas darbuotojams atnešė dar daugiau streso ir atėmė galimybes derinti nuotolinį darbą su tradiciniu darbu. Tai patvirtina ir Gottfredson (2020) apžvelgdamas dabartinę situaciją. Covid-19 pandemija ir karantinas privertė įmones greitinti skaitmenizaciją ir keisti darbo kultūrą. Autoriaus teigimu vienas iš teigiamų to aspektų - didesnė laisvė dirbti tada ir ten, kur nori darbuotojas. Tuo tarpu neigiamas aspektas, kurį atneša tokie pokyčiai - izoliacija. Sumažėjęs gyvas (angl. *face-to-face*) kontaktas reiškia mažesnį pripažinimą iš lyderių ir kolegų (paprastas komplimento pasakymas prie kavos aparato tampa neįmanomas), sumažėjęs grįžtamojo ryšio teikimas, suprastėjusi komunikacija, veda ir prie sumažėjusio bendradarbiavimo galimybių ir socialinio kolegų palaikymo. Daugumoje tyrimų ir straipsnių, atrandančių nuotolinio darbo privalumų kalbama apie galimybes dirbti nuotoliniu būdu derinant nuotolinį darbą su tradiciniais darbo būdais. Tuo tarpu karantinas daugumai darbuotojų pasirinkimo nepaliko – nuotolinis darbas tapo priverstinis ir galimybės pasirinkti kitaip neliko.

Kaduka, Genadekb, Kellyc ir Moen (2019) straipsnyje kalbama apie pasirenkamą ir privalomą darbo lankstumą. Dažnai darbo lankstumas, kaip ir nuotolinis darbas, yra suvokiami kaip teigiami darbo aspektai. Tačiau kai toks darbo lankstumas tampa darbo reikalavimu - rezultatai kiek keičiasi. Atsiranda konfliktas tarp darbo- šeimos ir šeimos- darbo. Kai darbuotojui laisvė suteikiama, tai yra papildomas darbo išteklius (autonomija), tačiau tais atvejais, kai darbuotojas yra priverčiamas dirbti lanksčiai ar nuotoliniu būdu - autonomija mažėja, o taip pat prisideda papildomos kliūtys tiems, kurie nuotoliniu būdu dirbti nebuvo pasiruošę dėl įvairių priežasčių.

Žvelgiant į nuotolinio darbo atneštus pokyčius per darbo reikalavimų – išteklių modelį (Bakker & Demerouti, 2007) galima kelti prielaidas, jog nuotolinis darbas padidina darbo reikalavimus (padidėjęs spaudimas tvarkantis ne tik su pagrindinėmis užduotimis, tačiau ir su papildomu pokyčiu dėl darbo iš namų) ir tuo pačiu mažina išteklius (sumažėjusi socialinė kolegų parama, galimai sumažėjęs autonomijos pokytis). Iš esmės tai, ką teigia Gottfredson (2020) tiesiogiai atsispindi modelyje kaip sumažėję darbo ištekliai: suprastėjęs grįžtamojo ryšio teikimas; sumažėjusi galimybė kontroliuoti darbą, atitolimas nuo kolegų. Taip pat svarbu paminėti, jog į atlygio politiką dažnu atveju įeina ne tik piniginis atlygis, bet ir galimybė naudotis ofiso poilsio zonomis, galimybė dalyvauti mokymuose ar leisti laiką su kolegomis ir komanda. Tuo tarpu dėl Covid-19 karantino tai taip pat tampa ribota ir atima kai kuriems darbuotojams svarbius resursus. Jeigu tokioje situacijoje ištekliai nėra greitai atstatomi ar padidinami - gręšia atsiribojimas (kas sutampa su Gottfredson minima izoliacija).

Svarbu paminėti Lietuvą šiame kontekste. Dauguma tyrimų (ir tie, kurie bus apžvelgti šiame darbe) yra atliekami Vakarų šalyse. Žiūrint į nuotolinio darbo statistika Lietuva nėra ta šalis, kurioje nuotolinis darbas yra dažna praktika. Eurostat duomenimis, 2017 metais Lietuvoje nuotoliniu būdu dirbo šiek tiek daugiau nei 2 procentai darbuotojų (tuo tarpu Europos sąjungos vidurkis ~ 5 procentai). Tad galima kelti hipotezę, jog Lietuvos rinkai pandemijos sukelti padariniai ir priverstinis darbas iš namų padarė didelę įtaką, kadangi nuotolinis darbas nėra įprastas reiškinys Lietuvoje.

Pagrindinė problema kalbant apie nuotolinį darbą yra tyrimų trūkumas šioje srityje. Kadangi tai nėra (ar bent jau nebuvo iki Covid-19 situacijos) itin plačiai taikoma praktika - nėra atlikta daug tyrimų. Bandymai paaiškinti ir įsigilinti į nuotolinį darbą dažniausiai apsiriboja keliomis teorijomis: kontrolės ir autonomijos teorijos; rolių konflikto ir individo motyvacijos teorijos bei darbo charakteristikų modeliu (Shin, Sawy, Liu Sheng & Higa, 2000).

Kalbant apie nuotolinį darbą, Covid-19 situaciją ir darbo reikalavimus-išteklius kyla ir daugiau papildomų klausimų, kurie anksčiau nebuvo atsakyti. Kalbame apie darbo reikalavimus ir išteklius, tačiau darbas persikėlė į namus. Ar nieko nepamirštame ir matome pilną vaizdą? Atsakant į šį klausimą panagrinėkime Hakanen, Schaufeli ir Ahola (2008) darbo reikalavimų išteklių modeliui pateikiamą kritiką. Autorių teigimu darbo reikalavimai ir ištekliai yra svarbūs kalbant apie darbuotojo



savijautą darbe ir perdegimą. Tačiau tyrimuose dažnai pamirštama, jog darbuotojas ne tik dirba, tačiau gyvenime atlieka ir kitas funkcijas ar prisiima kitas roles. Šiuo atveju turint problemų namuose tikėtina, kad tos problemos trukdys ir darbe. Elementarus pavyzdys - jeigu namie tenka prižiūrėti sergantį vaiką ir trūksta poilsio - pradėjus dirbti energija neatsistatys tik dėl to, jog rolė pasikeitė iš tėvų į darbuotojo. Turint omenyje, jog darbo ir namų erdvė tapo ta pati, atsiranda mokslinis smalsumas, o kaip gi namų reikalavimai yra susiję su darbu, išsekimu, įsitraukimu bei inovatyviu elgesiu darbe.

Hakanen, Schaufeli ir Ahola (2008) straipsnyje taip pat pateikiamas pavyzdys, jog namų reikalavimai-ištekliai yra tiriami retai, jiems nėra sukurta specialios metodikos. Tad šiame tyrime bus bandoma pamatuoti namų reikalavimus- išteklius per tas pačias dimensijas, per kurias matuojami darbo reikalavimai-ištekliai. Ankstesniuose tyrimuose (Bakker et al, 2005) atrado, jog namų charakteristikos buvo susijusios su perdegimu ir įsitraukimu), tačiau namų reikalavimai-ištekliai per darbo reikalavimų-išteklį prizmę tirti itin retai ir šioje vietoje trūksta empirinių duomenų.

Kalbant apie demografinius rodiklius, galime tikėtis tam tikrų skirtumų grupėse pagal lytis. Darbo reikalavimų ir išteklių skirtumus tarp lyčių tyrimai dažniausiai tiria ne tiesiogiai per darbo reikalavimus ir išteklius, o darbo- namų arba namų – darbo konfliktą. Demerouti ir kitų (2013) tyrime rasta, jog lytis turi nestiprų ryšį su darbo – šeimos konfliktu. Ką tai reiškia šiam tyrimui? Jog tam tikri darbo ir namų aspektai turi ryšius su lytimi. Verta pastebėti, jog darbo – šeimos konfliktas šiame tyrime nėra tiriamas, nes tai yra kitas konstruktas, tačiau tokie tyrimo rezultatai leidžia kelti prielaidą, jog galimas skirtumas tarp darbo reikalavimų – išteklių grupėse pagal lytis. Cerrato ir Cifre (2018) atliktame tyrime tirama, kaip vyrai ir moterys dalinasi namų ruošos darbus. Tyrimo rezultatai pateikia išvadas, jog moterys atlieka daugiau namų ruošos namų nei vyrai. Remiantis šio tyrimo išvadomis, galime tikėtis, jog moterys turės didesnius namų reikalavimų įverčius. Tokią prielaidą sustiprina ir tradicinės tėvų rolės, kadangi moterys daugiau laiko skiria vaikų priežiūrai (Jolly et al., 2014). Visgi darbo tyrimuose pakankamai retai tiriami namų aspektai, yra nedaug tyrimų, kuriuose kalbama apie vaikų turėjimą ar neturėjimą ir ryšį su darbo reikalavimais – ištekliais. Tad šiame tyrime taip pat siekiama patikrinti, kokią įtaką vaikų turėjimas gali turėti darbo bei namų reikalavimams ir ištekliais. Galiausiai, kalbant apie demografinius rodiklius kyla klausimas, ar galime tikėtis skirtumo tarp vadovaujančias ir ne vadovaujančias pareigas užimančių tiriamųjų. Yra tyrimų, kuriuose randama (Broeck, Cuyper, Luyckx & De Witte, 2011), jog vadovai dažnai turi aukštesnius darbo reikalavimus, tačiau tuo pačiu aukščiau vertina turimus darbo išteklius.

Iš literatūros apžvalgos matome, jog dažnai inovatyvus elgesys yra tiriamas tiesiogiai surišant su darbo reikalavimais-ištekliais. Tuo tarpu tyrimų, kurie atkreiptų dėmesį į galimą išsekimo ryšį (per darbo reikalavimų išteklių modelį) su inovatyviu elgesiu yra mažiau. Tyrimų, kurie įtrauktų namų reikalavimus-išteklis į inovatyvaus elgesio darbe aiškinimą praktiškai nėra. Turint omenyje

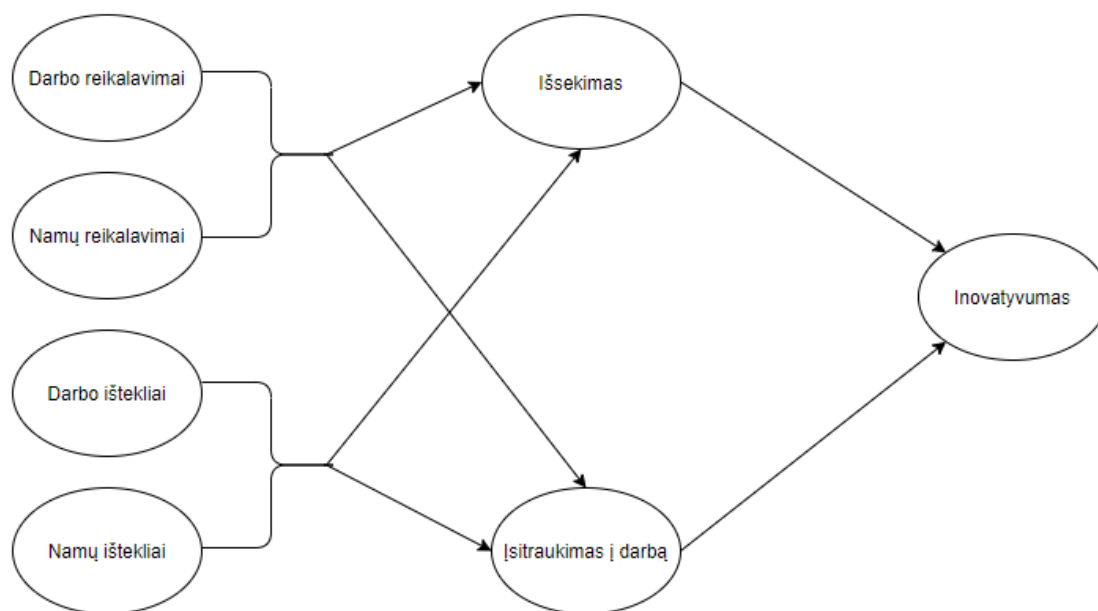
dabartinę Covid-19 situaciją ir priverstinį nuotolinį darbą atsiranda galimybė į inovatyvų elgesį pažvelgti per papildomų rodiklių prizmę ir išsiaiškinti, ko galime tikėtis ateityje.

#### 1.4. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tikslas - ištirti darbo ir namų reikalavimų, išteklių, darbuotojų išsekimo ir įsitraukimo į darbą reikšmę inovatyviam elgesiui nuotolinio darbo sąlygomis.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo bei darbuotojų inovatyvaus elgesio tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti įsitraukimą į darbą, išsekimą bei inovatyvų elgesį prognozuojančius veiksnius
4. Išnagrinėti įsitraukimo į darbą ir išsekimo reikšmę darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių ir inovatyvaus elgesio ryšiui



**2 Pav.** Tyrimo modelis

## 2. METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo imtis buvo sudaryta patogiosios atrankos metodu, tai yra patogiu būdu buvo pasirinkta tiriamųjų imtis. Tyrimo dalyvių buvo paprašyta užpildyti tyrimo anketą bei nurodyti kitus asmenis, galinčius dalyvauti tyrime. Pagrindiniai kriterijai dalyvių pasirinkimui buvo šie: tiriamasis šiuo metu dirba bei sutinka dalyvauti tyrime. Imtį sudarė 168 tiriamieji: 107 moterys (63,7%) ir 58 vyrai (34,5%). Dar 3 tiriamieji (1,8%) savo lyties nenurodė. 131 tiriamasis (78%) dirba privačiame sektoriuje 37 tiriamieji (22%) dirba viešajame sektoriuje. Respondentų amžius svyruoja nuo 19 metų iki 63 metų. Vidutinis respondento amžius 31 metai ( $SD = 9,18$ ). Daugiau negu pusė respondentų ( $n = 92$ ; 54,8%) dirba organizacijose, kurių veiklos sritis yra IT. 157 respondentai (93,5%) dirba pilnu etatu. Darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 1 metų iki 41 metų. ( $M = 3,36$ ,  $SD = 5,49$ ). Daugiausia tiriamųjų ( $n = 89$ ; 53%) dirba organizacijose, kuriose dirba 500 ir daugiau darbuotojų. Dauguma ( $n = 131$ ; 78%) respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

### 2.2. Instrumentai

Tyrimui vykdyti sudarytas klausimynas, kuris buvo patalpintas į virtualią apklausų platformą (manoapklausa.lt). Klausimyną sudaro dalys apie demografinius duomenis (lytis, amžius, išsilavinimas, organizacijos sektorius ir organizacijos sritis, organizacijos dydis, darbo stažas organizacijoje, organizacijos dydis, etato dydis, darbo pobūdis (nuotolinis ar nenuotolinis)), bei dalis apie darbo/namų reikalavimus-išteklius, įsitraukimą į darbą, inovatyvų elgesį darbe, išsekimą, darbo atliktį.

Darbo reikalavimai matuojami Bakker (2014) darbo reikalavimų-išteklių klausimynu, naudojant 4 subskales, kurios skirtos matuoti darbo reikalavimus (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, vaidmens darbe konfliktas). Iš viso darbo reikalavimai matuojami 15 klausimų. Spaudimas darbe matuojamas 4 klausimais (pvz. "Turite dirbti sparčiu tempu"); kognityviniai reikalavimai matuojami 4 klausimais (pvz. "Jūsų darbas reikalauja labai susikaupti"); emociniai reikalavimai matuojami 3 klausimais (pvz. "Jūsų darbas yra emociškai sunkus"); vaidmens konfliktas darbe matuojamas 4 klausimais (pvz. "Darbe gaunu prieštarigus prašymus iš dviejų ar daugiau žmonių").

Tyrimo dalyviai teiginius spaudimui darbe, kognityviniams reikalavimams, emociniams reikalavimams, vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - "Niekada", 5 - "Labai dažnai/nuolat". Tuo tarpu vaidmens konfliktą vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - "Visiškai nesutinku", 5 - "Visiškai sutinku".

Kiekvienas iš darbo reikalavimų įverčių gaunamas suskaičiuojant atitinkamų darbo reikalavimų subskalės teiginių (atsakymų) vidurkį (maksimalus galimas įvertis – 5 balai).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Bendra darbo reikalavimų Cronbacho  $\alpha = 0.833$ . Spaudimo darbe subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.878$ , kognityvinių reikalavimų subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.796$ , emonicinių reikalavimų subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.859$ , vaidmens konflikto darbe subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.799$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponenčių analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,809, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 70,7%.) išskyrė keturis autorių nurodytus darbo reikalavimų faktorius.

Darbo ištekliai matuojami Bakker (2014) Darbo Reikalavimų-išteklių klausimynu, naudojant 4 subskales, kurios skirtos matuoti darbo ištekliais (socialinė kolegų parama, socialinė kolegų parama, galimybės tobulėti, autonomija). Iš viso darbo Ištekliai matuojami 12 klausimų. Socialinė kolegų parama matuojama 3 klausimais (pvz. “) Prireikus, galite kreiptis į kolegas pagalbos”); socialinė vadovo parama matuojama 3 klausimais (pvz. “Galite tikėtis vadovo/-ės palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe”); galimybės tobulėti matuojamos 3 klausimais (pvz. “Darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses”); autonomija darbe matuojama 3 klausimais (pvz. “Galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą”).

Tyrimo dalyviai teiginius socialinei paramai ir autonomijai, vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Niekada”, 5 - “Labai dažnai/nuolat”. Tuo tarpu galimybes tobulėti vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Visiškai nesutinku”, 5 - “Visiškai sutinku”.

Kiekvienas iš darbo reikalavimų įverčių gaunamas suskaičiuojant atitinkamų darbo reikalavimų subskalės teiginių (atsakymų) vidurkį (maksimalus galimas įvertis – 5 balai).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Bendra darbo išteklų Cronbacho  $\alpha = 0.905$ . Socialinės kolegų paramos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.856$ , socialinės vadovo paramos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.892$ , galimybių tobulėti darbe subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.853$ , autonomijos darbe subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.814$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponenčių analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,835, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 73,53%.) išskyrė tris darbo išteklų faktorius. Socialinė vadovo parama pateko į tą patį faktorių kaip ir socialinė kolegų parama. Kadangi socialinė vadovo parama yra modifikuota kolegų socialinė parama toliau naudojama apibendrinta socialinės paramos skalė. Bendra socialinės paramos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,909$ .

Namų reikalavimai matuojami sudarytu namų reikalavimų-išteklių klausimynu. Klausimynas sudarytas, kadangi anksčiau literatūroje nebuvo matuojami ir namų reikalavimai, ir namų ištekliai. Klausimynas sudarytas remiantis Bakker (2014) darbo reikalavimų-išteklių klausimynu pritaikant klausimus prie namų reikalavimų. Naudojamos 4 subskales, kurios skirtos matuoti namų reikalavimams (spaudimas namie, kognityviniai reikalavimai namie, emociniai reikalavimai namie, vaidmens namie konfliktas). Iš viso namų reikalavimai matuojami 14 klausimų. Klausimas apie skirtingų grupių keliamus vienas kitam prieštaraujančius reikalavimus (“Darbe skirtingos darbuotojų grupės iš manęs tikisi priešingų ar prieštaringų dalykų”) pašalintas laikantis logikos (namie tiriamajam gali būti sunku išskirti skirtingas grupes). Spaudimas namie matuojamas 4 klausimais (pvz. “Turite per daug darbų namuose”); kognityviniai reikalavimai namie matuojami 4 klausimais (pvz. “Darbams namuose atlikti reikia didelio jūsų susikaupimo”); emociniai reikalavimai namie matuojami 3 klausimais (pvz. “Namie jaučiatės emociškai sunkiai”); vaidmens konfliktas darbe matuojamas 3 klausimais (pvz. “Šeimos narių man keliami lūkesiai prieštarauja vieni kitiems”).

Tyrimo dalyviai teiginius spaudimui namie, kognityviniams reikalavimams namie, emociniams reikalavimams namie, vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Niekada”, 5 - “Labai dažnai/nuolat”. Tuo tarpu vaidmens konfliktą vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Visiškai nesutinku”, 5 - “Visiškai sutinku”.

Kiekvienas iš namų reikalavimų įverčių gaunamas suskaičiuojant atitinkamų darbo reikalavimų subskalės teiginių (atsakymų) vidurkį (maksimalus galimas įvertis – 5 balai).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Bendra darbo išteklių Cronbacho  $\alpha = 0.895$ . Spaudimo namuose subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.862$ , kognityvinių reikalavimų namuose subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.934$ , emocinių reikalavimų subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.791$ , vaidmens konflikto namuose subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.905$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponenčių analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,860, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 79,14%.) išskyrė keturis namų reikalavimų faktorius.

Namų ištekliai matuojami sudarytu namų reikalavimų-išteklių klausimynu. Klausimynas sudarytas, kadangi anksčiau literatūroje nebuvo matuojami namų reikalavimai ir namų ištekliai. Klausimynas sudarytas remiantis Bakker (2014) darbo reikalavimų-išteklių klausimynu pritaikant klausimus prie namų išteklių. Naudojamos 4 subskales, kurios skirtos matuoti namų ištekliais (socialinė šeimos parama, socialinė draugų parama, galimybės tobulėti namie, autonomija namie). Iš viso namų ištekliai matuojami 12 klausimų. Šeimos parama matuojama 3 klausimais (pvz. “Prireikus

galite kreiptis pagalbos į šeimos narius”); draugų parama matuojama 3 klausimais (pvz. “Galite tikėtis draugų palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų namuose”); galimybės tobulėti matuojamos 3 klausimais (pvz. “Namų aplinkoje galiu pakankamai tobulėti”); autonomija namie matuojama 3 klausimais (pvz. “Nuo Jūsų priklauso, kaip atliekate savo darbus šeimoje/namuose”).

Tyrimo dalyviai teiginius socialinei paramai ir autonomijai, vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Niekada”, 5 - “Labai dažnai/nuolat” pagal instrukciją. Tuo tarpu galimybes tobulėti vertina rangų skale nuo 1 iki 5, kur 1 - “Visiškai nesutinku”, 5 - “Visiškai sutinku”.

Kiekvienas iš namų išteklių įverčių gaunamas suskaičiuojant atitinkamų darbo reikalavimų subskalės teiginių (atsakymų) vidurkį (maksimalus galimas įvertis – 5 balai).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Bendra darbo išteklių Cronbacho  $\alpha = 0.857$ . Socialinės šeimos paramos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.92$ , socialinės draugų paramos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.907$ , galimybių tobulėti namie subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.876$ , autonomijos namuose subskalės Cronbacho  $\alpha = 0.791$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,781, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 81,33%) išskyrė keturis namų išteklių faktorius. Siekiant laikytis tokios pačios struktūros kaip su darbo ištekliais socialinė šeimos ir draugų parama apjungta į bendrą socialinės paramos faktorių. Socialinės paramos faktoriaus Cronbacho  $\alpha = 0.87$ .

Tyrimo dalyvių išsekimui matuoti taikoma 4 teiginių išsekimo skalė iš Oldenburgo perdegimo klausimyno (angl. Oldenburg Burnout Inventory – OLBI), sudaryto Demerouti ir Bakker (2008). Teiginio pavyzdys: “Būna dienų, kai jaučiuosi pavargęs/-usi dar prieš atvykdamas/-a į darbą”.

Tyrimo dalyviai teiginius vertina skale nuo 1 iki 4, kur 1 – „visiškai nesutinku“, 4 – „visiškai sutinku“.

Galutinis išsekimo įvertis gaunamas išvedus atsakymų į klausimus vidurkį kiekvienam tiriamajam (maksimalus įvertis 4).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Išsekimo skalės Cronbacho  $\alpha = 0.827$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,786, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 66,67%) išskyrė vieną išsekimo faktorių.

Tyrimo dalyvių įsitraukimui į darbą matuoti taikoma 3 teiginių trumpoji Utrechto Įsitraukimo į darbą skalė (Schaufeli et al., 2019) ( teiginio pavyzdys “Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos”).

Tyrimo dalyviai teiginius vertina skale nuo 0 iki 6 kur 0 – „niekada“, 6 – „visada/kasdien“.

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Įsitraukimo skalės Cronbacho  $\alpha = 0.887$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0,712, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 81,55%.) išskyrė vieną įsitraukimo faktorių.

Tyrimo dalyvių inovatyviam elgesiui matuoti naudota 6 klausimų inovatyvaus elgesio darbe skalė (Scott & Bruce, 1994) (teiginio pavyzdys “Dirbdamas(-a) ieškau naujų idėjų apie darbo atlikimo technologijas, procesus, metodus ar produktus”).

Siekiant patikrinti įrankio validumą ir patikimumą buvo atlikta faktorinė analizė bei matuojama Cronbacho  $\alpha$ . Inovatyvaus elgesio skalės Cronbacho  $\alpha = 0.876$ .

Tikrinant validumą atlikta faktorinė principinių komponentų analizė su varimax sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,005$ , KMO = 0.872, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 62,3%) išskyrė vieną inovatyvaus elgesio faktorių

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvaus elgesio raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis.

Siekiant patikrinti darbo reikalavimų ir išteklių raišką tiriamųjų imtyje apskaičiuoti darbo reikalavimų ir išteklių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. *Darbo reikalavimų ir išteklių kintamųjų vidurkiai*

	N	M(SD)
Darbo reikalavimai (bendras)	168	3,12(0,53)
Spaudimas darbe	168	3,23(0,80)
Kognityviniai darbo reikalavimai	168	3,87(0,67)
Emociniai darbo reikalavimai	168	2,79(0,97)
Rolės konfliktas darbe	168	2,50(0,78)
Darbo ištekliai (bendras)	168	4,05(0,64)
Socialinis palaikymas darbe	168	4,13(0,78)
Autonomija darbe	168	3,92(0,81)
Galimybės tobulėti darbe	168	4,03(0,71)

*Pastaba.* N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Bendras darbo reikalavimų išreikštumo balų vidurkis yra gana aukštas. Aukščiausi yra kognityviniai reikalavimai, šiek tiek žemesni - spaudimas darbe. Tuo tarpu emociniai darbo reikalavimai ir rolės konfliktas darbe yra vidutiniai.

Kalbant apie darbo išteklius, bendras balų vidurkis yra aukštas. Tiek socialinis palaikymas darbe, tiek autonomija, tiek galimybės tobulėti imtyje yra stipriai išreikšti.

Siekiant patikrinti namų reikalavimų ir išteklių raišką tiriamųjų imtyje apskaičiuoti namų reikalavimų ir išteklių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Rezultatai pateikiami 2 lentelėje.



2 lentelė. Namų reikalavimų ir išteklių kintamųjų reikšmių vidurkiai

	N	M(SD)
Namų reikalavimai (bendras)	168	2,49(0,65)
Spaudimas namie	168	2,61(0,79)
Kognityviniai namų reikalavimai	168	2,35(1)
Emociniai reikalavimai namie	168	2,72(0,97)
Rolės konfliktas namie	168	2,19(0,81)
Namų ištekliai (bendras)	168	4,07(0,58)
Socialinis palaikymas namie	168	4,18(0,74)
Autonomija namie	168	4,25(0,69)
Galimybės tobulėti namie	168	3,67(0,76)

*Pastaba.* N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Bendras namų reikalavimų išreikštumo balų vidurkis yra vidutinis. Aukščiausi yra emociniai ir spaudimo namuose reikalavimai. Nedaug atsilieka kognityviniai ir rolės konflikto namuose reikalavimai, abu iš kurių yra šiek tiek žemesni, nei vidutiniai.

Kalbant apie namų išteklius, bendras balų vidurkis yra gana aukštas. aukščiausi yra autonomijos ir socialinio palaikymo ištekliai. Tuo tarpu galimybės tobulėti namie pasižymi kiek žemesniais įverčiais, tačiau vistiek išlieka virš vidurkio.

Siekiant patikrinti įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio raišką tiriamųjų imtyje apskaičiuoti šių konstrukto vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Įsitraukimo, išsekimo, inovatyvaus elgesio balai

	N	M(SD)
Įsitraukimas į darbą	168	5,21(1,08)
Išsekimas	168	2,71(0,63)
Inovatyvumas	168	3,57(0,74)

*Pastaba.* N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Iš duomenų matoma, jog įsitraukimas į darbą yra aukštas. Išsekimo rodiklis imtyje šiek tiek didesnis, nei vidutinis tuo tarpu inovatyvaus elgesio darbe rodiklis imtyje yra didesnis, nei vidutinis.

Siekiant patikrinti, koks yra darbo bei namų reikalavimų ir išteklių skirtumas tarp lyčių taikytas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikiami 4lentelėje.

4 lentelė. Darbo bei namų reikalavimų ir išteklių raiška grupėse pagal lytį.

	Moterys (n = 107)	Vyrai (n = 58)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Spaudimas darbe	3,32(0,80)	3,03(0,77)	2,225	163	<b>0,027</b>
Emociniai darbo reikalavimai	2,94(0,98)	2,51(0,92)	0,477	163	<b>0,007</b>
Namų reikalavimai (bendras)	2,4(0,61)	2,6(0,66)	-1,976	163	<b>0,05</b>
Kognityviniai namų reikalavimai	2,2(0,93)	2,53(1,04)	-2,111	163	<b>0,036</b>
Vaidmens konfliktas namie	2,09(0,82)	2,38(0,76)	-2,219	163	<b>0,028</b>
Namų ištekliai (bendras)	4,18(0,53)	3,9(0,55)	3,2	163	<b>0,002</b>
Socialinis palaikymas namie	4,3(0,69)	4(0,71)	2,632	163	<b>0,009</b>
Autonomija namie	4,41(0,60)	4,02(0,71)	3,742	163	<b>&lt;0,001</b>

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Moterys statistiškai reikšmingai aukščiau vertina patiriamą spaudimą darbe. Taip pat moterys statistiškai reikšmingai aukščiau vertina emocinius darbo reikalavimus.

Statistiškai reikšmingas skirtumas rastas tarp namų reikalavimų - vyrų namų reikalavimų vidurkiai aukštesni. Iš konkrečių namų reikalavimų statistiškai reikšmingai skiriasi kognityviniai namų reikalavimai, kurių vidurkis vyrų imtyje yra didesnis. Kitas statistiškai reikšmingas skirtumas rastas tarp vaidmens konflikto namie, kuris, vėlgi, vyrų tarpe turi aukštesnę įvertį. Moterų bendri namų

išteklių vidurkiai yra aukštesni, nei vyrų. Iš konkrečių namų išteklių statistiškai reikšmingai skiriasi socialinis palaikymas namie, kurio vidurkiai moterų tarpe yra aukštesni. Autonomijos namie vidurkiai tarp lyčių taip pat skiriasi. Autonomija aukštesnė moterų tarpe. Pilni rezultatai pateikiami antro priedo 1 lentelėje

Kadangi tyrimo imtyje yra dirbančių nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu, naudojant Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims palyginti vidurkiai tarp nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų. Vienintelis statistiškai reikšmingas skirtumas buvo rastas darbo išteklių vidurkiuose. Naudojant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims taip pat patikrinti vidurkių skirtumai tarp nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų, lyginant jų įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvaus elgesio vidurkius. Statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

Kadangi nenuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų yra mažai ( $n = 29$ ) ir nebuvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų, jie toliau buvo prijungti prie bendros tyrimo imties. Pilni rezultatai pateikiami antro priedo 2 lentelėje.

Taikant Stjudento t kriterijų dviems nepriklausomoms imtims tikrinami darbo bei namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio skirtumai tarp vadovujančias ir ne vadovujančias pareigas užimančių tiriamųjų. Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio raiška vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų grupėse

	Vadovai(n = 41)	Ne vadovai(n = 127)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3,27(0,46)	3,07(0,54)	2,070	166	<b>0,04</b>
Vaidmens konfliktas darbe	2,74(0,71)	2,42(0,79)	2,324	166	<b>0,021</b>
Socialinis palaikymas namie	3,98(0,83)	4,24(0,7)	-2,019	166	<b>0,045</b>
Inovatyvumas	3,86(0,7)	3,48(0,73)	2,954	166	<b>0,004</b>

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Statistiškai skiriasi bendri darbo reikalavimai, kuriuos vadovai vertina kaip aukštesnius. Iš konkrečių darbo reikalavimų skiriasi vaidmens konfliktas darbe, kurio įverčiai yra aukštesni vadovų tarpe. Tarp bendrų namų reikalavimų ir išteklių statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, tačiau rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp socialinio palaikymo namie, kuris ne vadovų tarpe yra didesnis. Vadovai turi didesnius inovatyvaus elgesio darbe vidurkius. Visi palyginimo rezultatai pateikiami antro priedo 3 lentelėje

Kadangi darbo reikalavimams ir ištekliams įtakos gali turėti vaikų turėjimas ar neturėjimas, taikant Stjudento kriterijų dviems nepriklausomoms imtims palyginti darbo bei namų reikalavimai ir ištekliai, įsitraukimas į darbą, išsekimas ir inovatyvus elgesys tarp turinčių ir neturinčių vaikų respondentų. Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių raiška turinčių ir neturinčių vaikų darbuotojų grupėse

	Turi vaikų (n = 38)	Neturi vaikų (n = 130)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3,27(0,51)	3,07(0,53)	2,037	166	<b>0,043</b>
Spaudimas darbe	3,52(0,76)	3,15(0,8)	2,550	166	<b>0,012</b>
Darbo ištekliai (bendras)	3,8(0,74)	4,12(0,59)	-2,836	166	<b>0,005</b>
Socialinis palaikymas darbe	3,76(0,93)	4,23(0,69)	-3,424	166	<b>0,001</b>
Namų ištekliai (bendras)	3,86(0,69)	4,13(0,53)	-2,578	166	<b>0,011</b>
Socialinis palaikymas namie	3,94(0,83)	4,24(0,69)	-2,241	166	<b>0,026</b>
Autonomija namie	4(0,83)	4,32(0,62)	-2,642	166	<b>0,009</b>
Įsitraukimas į darbą	5,59(1)	5,1(1,08)	2,481	166	<b>0,014</b>

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Turintys vaikų respondentai demonstravo statistiškai reikšmingai aukštesnius darbo reikalavimus. Tarp konkrečių darbo reikalavimų statistiškai reikšmingas skirtumas rastas spaudimo darbe subskalėje. Tie tiriamieji, kurie turi vaikų aukščiau vertino patiriamą spaudimą darbe. Turintys vaikų tiriamieji žemiau vertino darbo išteklius, nei tie, kurie vaikų neturi. Tie tiriamieji, kurie turi vaikų parodė žemesnius įverčius nei vaikų neturintys tiriamieji socialinio palaikymo darbe subskalėje. Vaikų turintys tiriamieji demonstruoja žemesnius įverčius nei vaikų neturintys tiriamieji. Tikrinant konkrečias namų išteklių subskales skirtumai rasti socialinio palaikymo subskalėje ir autonomijos subskalėje. Vaikų turintys tiriamieji gauna mažiau socialinio palaikymo namie, nei vaikų neturintys tiriamieji. Vaikų turintys tiriamieji taip pat demonstruoja mažesnius autonomijos namie rodiklius. Tie tiriamieji, kurie turi vaikų yra labiau įsitraukę į darbą. Visi palyginimo rezultatai pateikiami antro priedo 4 lentelėje.

Taikant Pearson koreliacija patikrinti sąsajos tarp darbo stažo bei amžiaus ir darbo bei namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvaus elgesio. Statistiškai reikšmingai koreliuoja amžius ir įsitraukimas į darbą ( $r = 0,226, p < 0,01$ ) bei darbo stažas ir pilietiškas elgesys ( $r = -0,154, p < 0,05$ ). Rasta gana stipri teigiama koreliacija tarp įsitraukimo į darbą ir bendrų darbo išteklių ( $r = 0,471, p < 0,01$ ). Įsitraukimas į darbą taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja ir su atitinkamomis darbo išteklių subskalėmis. Visos koreliacijos tarp įsitraukimo į darbą ir darbo išteklių subskalių yra pakankamai aukštos.. Pilna koreliacijų lentelė pateikiama antrame priede (5 lentelė).

### 3.2. Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo, išsekimo bei darbuotojų inovatyvumo tarpusavio sąsajos

Siekiant patikrinti darbo reikalavimų ir išteklių ryšius su įsitraukimu į darbą, išsekimu ir inovatyviu elgesiu naudota Pearson koreliacija. Gauti rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių koreliacijos su įsitraukimu į darbą, išsekimu ir inovatyviu elgesiu

	Įsitraukimas į darbą	Išsekimas	Inovatyvus elgesys
Darbo reikalavimai (bendras)	0,014	<b>0,493**</b>	0,064
Spaudimas darbe	0,001	<b>0,504**</b>	0,023
Kognityviniai darbo reikalavimai	0,125	<b>0,152*</b>	0,095
Emociniai darbo reikalavimai	-0,08	<b>0,365**</b>	0,085
Vaidmens konfliktas darbe	0,001	<b>0,258**</b>	-0,018
Darbo ištekliai (bendras)	<b>0,471**</b>	<b>-0,308**</b>	<b>0,317**</b>
Socialinis palaikymas darbe	<b>0,329**</b>	<b>-0,282**</b>	<b>0,177*</b>
Autonomija darbe	<b>0,353**</b>	<b>-0,197*</b>	<b>0,408**</b>
Galimybės tobulėti darbe	<b>0,562**</b>	<b>-0,259**</b>	<b>0,280**</b>

*Pastaba.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su bendrais darbo ištekliais ( $r = 0,471$ ,  $p < 0,01$ ). Stipriausia įsitraukimo į darbą koreliacija rasta su galimybėmis tobulėti darbe ( $r = 0,562$ ,  $p < 0,01$ ). Išsekimas koreliuoja tiek bendrai su darbo reikalavimais ( $r = 0,493$ ,  $p < 0,01$ ), tiek neigiamai su darbo ištekliais ( $r = -0,308$ ,  $p < 0,01$ ). Inovatyvus elgesys turi gana stiprią sąsają bendrai su darbo ištekliais ( $r = 0,317$ ,  $p < 0,01$ ). Didžiausia koreliacija rasta tarp autonomijos subskalės ir inovatyvaus elgesio ( $r = 0,408$ ,  $p < 0,01$ ).

Siekiant patikrinti namų reikalavimų ir išteklių ryšius su įsitraukimu į darbą, išsekimu ir inovatyviu elgesiu naudota Pearson koreliacija. Gauti rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Namų reikalavimų ir išteklių koreliacijos su įsitraukimu į darbą, išsekimu ir inovatyviu elgesiu.

	Įsitraukimas į darbą	Išsekimas	Inovatyvus elgesys
Namų reikalavimai	-0,09	<b>0,387**</b>	0,058
Spaudimas namie	-0,055	<b>0,435**</b>	0,113
Kognityviniai namų	-0,097	<b>0,309**</b>	0,061
Emociniai reikalavimai	-0,071	<b>0,337**</b>	-0,079
Rolės konfliktas namie	-0,094	0,08	-,007
Namų ištekliai (bendras)	0,145	-0,111	<b>0,194*</b>
Socialinis palaikymas	0,115	-0,069	0,144
Autonomija namie	0,118	-0,077	0,109
Galimybės tobulėti namie	0,111	-0,134	<b>0,211**</b>

*Pastaba.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Išsekimas teigiamai ir pakankamai stipriai koreliuoja su namų reikalavimais ( $r = 0,387$ ,  $p < 0,01$ ). Didžiausia išsekimo koreliacija yra susijusi su spaudimu namie ( $r = 0,435$ ,  $p < 0,01$ ). Inovatyvus elgesys teigiamai koreliuoja su namų ištekliais ( $r = 0,194$ ,  $p < 0,05$ ). Atlikus tolesnę analizę ryšys tarp inovatyvaus elgesio rastas tik su viena iš namų išteklių subskalių, t.y. galimybėmis tobulėti namie ( $r = 0,211$ ,  $p < 0,01$ ).

Siekiant patikrinti įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio ryšius taikyta Pearson koreliacija. Rasta, jog įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su inovatyviu elgesiu ( $r = 0,353$ ,  $p < 0,01$ ). Išsekimas tuo tarpu neturi statistiškai reikšmingų sąsajų su inovatyviu elgesiu. Rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio tarpusavio koreliacijos

	Įsitraukimas į darbą	Išsekimas
Inovatyvus elgesys	<b>0,353**</b>	-0,105
Išsekimas	<b>-0,283**</b>	

*Pastaba.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Siekiant patikrinti nepriklausomų kintamųjų tarpusavio ryšius pritaikyta Pearson koreliacija. Gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių bendrų balų koreliacijos su namų reikalavimų ir išteklių bendrais balais

	Namų reikalavimai(bendras)	Namų ištekliai(bendras)
Darbo reikalavimai(bendras)	<b>0,429**</b>	<b>-0,154*</b>
Darbo ištekliai(bendras)	<b>-0,229**</b>	<b>0,338*</b>

*Pastaba.* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Gauta, jog namų reikalavimai ir ištekliai turi ryšį su namų reikalavimais ir ištekliais. Didžiausia koreliacija rastą tarp namų ir darbo reikalavimų ( $r = 0,429$ ,  $p < 0,01$ ) ir namų ir darbo išteklių ( $r = 0,338$ ,  $p < 0,05$ ).

### 3.3. Įsitraukimą į darbą, išsekimą bei inovatyvų elgesį prognozuojantys veiksniai

Atsižvelgiant į tai, su kuriais nepriklausomais kintamaisiais (darbo ištekliais) buvo rasti koreliaciniai ryšiai, atlikta papildoma daugialypė tiesinė regresija siekiant patikrinti, kaip susiję darbo ištekliai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Tuo tarpu kadangi darbo reikalavimai ir namų reikalavimai bei ištekliai neturėjo ryšio su įsitraukimu į darbą (7 ir 8 lentelės), jie į šį modelį nebuvo traukiami.



Rasta, jog įsitraukimą į darbą statistiškai reikšmingai prognozuoja tik galimybės tobulėti darbe ( $\beta = 0,124, p < 0,01$ ). Toks modelis paaiškina 32,9 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Kitų darbo išteklių apibendrinti  $\beta$  koeficientai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognozavimas pagal darbo išteklius

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą		F	p	R <sup>2</sup>
	$\beta$	p			
Palaikymas darbe	0,113	0,743	26,759	<b>&lt;0,001</b>	0,329
Autonomija darbe	0,098	0,074			
Galimybės tobulėti darbe	0,124	<b>&lt;0,001</b>			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kadangi buvo rasti ryšiai tarp išsekimo ir bendrų darbo reikalavimų, bendrų darbo išteklių ir bendrų namų reikalavimų (7 ir 8 lentelės), atlikta tiesinė regresija siekiant patikrinti, kaip šie konstruktai prognozuoja išsekimą. Namų reikalavimai į modelį traukiami nebuvo, nes tarp išsekimo ir namų reikalavimų nebuvo rasta koreliacinių ryšių. Labiausiai išsekimą prognozuoja bendri darbo reikalavimai ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ), šiek tiek mažiau - bendri namų reikalavimai ( $\beta = 0,2, p < 0,05$ ) ir bendri darbo ištekliai ( $\beta = -0,142, p < 0,05$ ). Bendras modelis yra statistiškai reikšmingai tinkamas ( $p < 0,001$ ) ir paaiškina 29,8 procentus tiriamųjų imties. Apibendrinti modelio rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Išsekimo prognozavimas pagal bendrus darbo reikalavimų ir išteklių bei namų reikalavimų balus

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Išsekimas				
	$\beta$	p	F	p	R <sup>2</sup>
Darbo reikalavimai (bendras)	0,360	<0,001	23,233	<0,001	0,298
Darbo ištekliai (bendras)	-0,142	0,043			
Namų reikalavimai (bendras)	0,200	0,007			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Siekiant patikrinti, kaip išsekimą prognozuoja darbo reikalavimai, darbo ištekliai ir namų reikalavimai su kuriais buvo rasti ryšiai (7 ir 8 lentelės), atlikta tiesinė regresija. Rasta, jog nepaisant nemažo kiekio ryšių su darbo reikalavimais ir ištekliais bei namų reikalavimais, statistiškai reikšmingai išsekimą prognozuoja tik spaudimas darbe ( $\beta= 0,333$ ,  $p<0,001$ ). Į šį modelį įtraukti tik tie reikalavimai ir ištekliai, su kuriais prieš tai buvo rastos koreliacijos. Toks modelis paaiškina 37,4 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Apibendrinti modelio duomenys pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Išsekimo prognozavimas pagal darbo reikalavimus ir išteklius ir namų reikalavimus

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Išsekimas		F	p	R <sup>2</sup>
	$\beta$	p			
Spaudimas darbe	0,333	<0,001	9,385	<0,001	0,374
Kognityviniai darbo reikalavimai	0,004	0,958			
Emociniai darbo reikalavimai	0,093	0,217			
Rolės konfliktas darbe	0,029	0,684			
Socialinis palaikymas darbe	0,021	0,810			
Autonomija darbe	-0,067	0,372			
Galimybės tobulėti darbe	-0,129	0,115			
Spaudimas namie	0,148	0,106			
Kognityviniai namų reikalavimai	0,077	0,367			
Emociniai namų reikalavimai	0,105	0,181			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Siekiant patikrinti, kaip mediatoriai (išsekimas ir įsitraukimas į darbą) prognozuoja priklausomą kintamąjį (inovatyvų elgesį) taikyta tiesinė regresija. Gauta, jog išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio, kai tuo tarpu įsitraukimas į darbą - prognozuoja ( $\beta = 0,351$ ,  $p < 0,001$ ). Toks modelis yra statistiškai tinkamas ( $p < 0,001$ ) ir paaiškina 12,4 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Apibendrinti rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. *Inovatyvaus elgesio prognozavimas pagal išsekimą ir įsitraukimą į darbą*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Inovatyvus elgesys		F	p	R <sup>2</sup>
	$\beta$	p			
Išsekimas	-0,006	0,938	11,724	<b>&lt;0,001</b>	0,124
Įsitraukimas į darbą	0,351	<b>&lt;0,001</b>			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Siekiant patikrinti, kaip priklausomą kintamąjį (inovatyvų elgesį darbe) prognozuoja nepriklausomi kintamieji (darbo ir namų reikalavimai bei ištekliai) atlikta tiesinės regresijos analizė. Į analizę traukti tie kintamieji, su kuriais anksčiau buvo rastas ryšys (tarp inovatyvaus elgesio ir darbo ir namų reikalavimų bei išteklių). Gauta, jog labiausiai inovatyvų elgesį prognozuoja autonomija darbe ( $\beta = 0,353$ ,  $p < 0,001$ ). Taip pat inovatyvų elgesį prognozuoja ir galimybės tobulėti namie ( $\beta = 0,157$ ,  $p < 0,05$ ). Tuo tarpu kiti namų ir darbo reikalavimai bei ištekliai statistiškai reikšmingai inovatyvaus elgesio neprognozuoja. Toks modelis yra statistiškai tinkamas ( $p < 0,001$ ) ir paaiškina 20,6 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Apibendrinti modelio duomenys pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. *Inovatyvumo prognozavimas pagal darbo ir namų išteklius*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Inovatyvus elgesys		F	p	R <sup>2</sup>
	$\beta$	p			
Palaikymas darbe	-0,098	0,271	10,571	<b>&lt;0,001</b>	0,206
Autonomija darbe	0,353	<b>&lt;0,001</b>			
Galimybės tobulėti darbe	0,165	0,065			
Galimybės tobulėti namie	0,157	<b>0,029</b>			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Radus, jog inovatyvus elgesys turi ryšį su bendrais darbo ir namų ištekliais (7 ir 8 lentelės), atlikta tiesinė regresija siekiant patikrinti, kaip bendri darbo ir bendri namų ištekliai prognozuoja inovatyvų elgesį. Rasta, jog tik bendri darbo ištekliai prognozuoja inovatyvų elgesį ( $\beta = 0,283$ ,  $p < 0,001$ ). Tuo tarpu bendri namų ištekliai inovatyvaus elgesio statistiškai reikšmingai neprognozuoja. Toks modelis yra statistiškai tinkamas ( $p < 0,001$ ) ir paaiškina 10,9 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Dėl žemo  $R^2$  rodiklio, šį modelį reikėtų vertinti kritiškai. Apibendrinti modelio duomenys pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. *Inovatyvumo prognozavimas pagal bendrus darbo ir namų išteklių balus*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Inovatyvus elgesys		F	p	R <sup>2</sup>
	$\beta$	p			
Darbo ištekliai (bendras)	0,283	<0,001	10,060	<0,001	0,109
Namų ištekliai (bendras)	0,098	0,211			

*Pastaba.*  $\beta$  – standartizuotas beta koeficientas; F - Fisher testo koeficientas; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

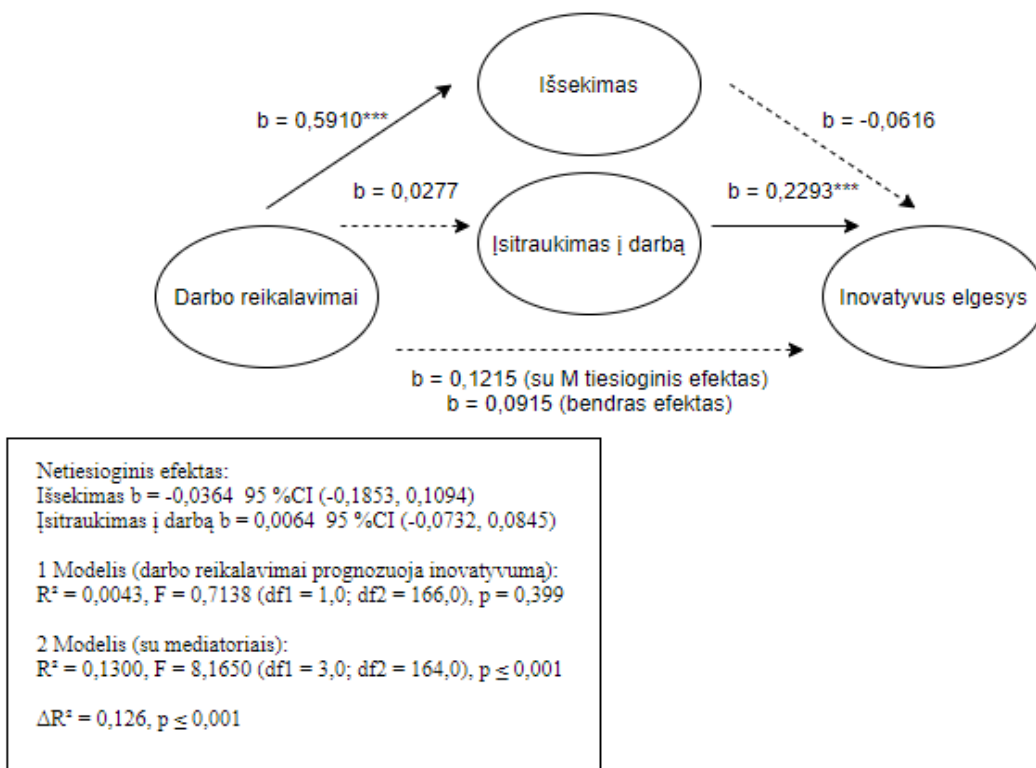
### 3.4. Įsitraukimo į darbą ir išsekimo reikšmė darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių ir inovatyvumo ryšiui

Siekiant išnagrinėti įsitraukimo į darbą ir išsekimo reikšmę darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių ir inovatyvumo ryšiui taikyta A. F. Hayes PROCESS macro programą.

Šis uždavinys sudarytas su tikslu patikrinti, ar išsekimas ir įsitraukimas į darbą galėtų būti mediatoriai namų ir darbo reikalavimams bei ištekliams prognozuojant inovatyvų elgesį darbe. Rezultatai pateikiami 3, 4, 5, ir 6 pav.

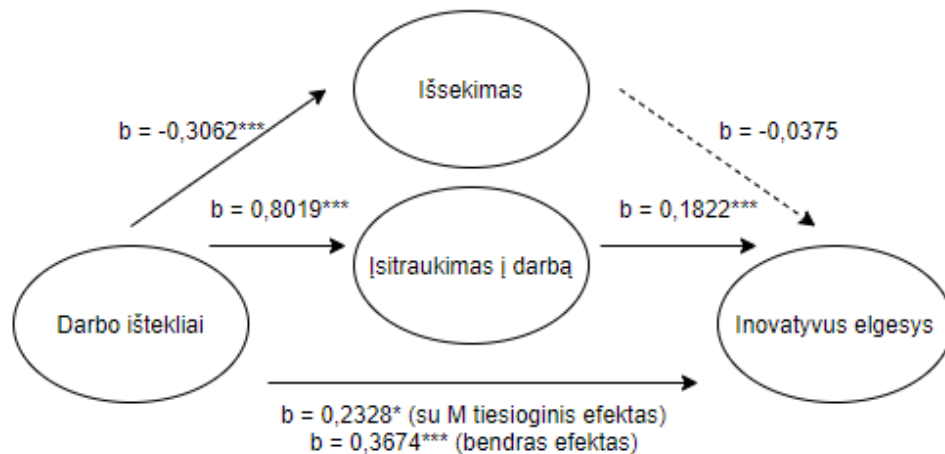
Atlikus analizę su darbo reikalavimų ryšiu gauta, jog pirmas modelis, kuriame siekiama patikrinti kaip darbo reikalavimai prognozuoja inovatyvumą paaiškina tik 0,04 procentus priklausomo kintamojo (inovatyvaus elgesio) sklaidos. Tai yra itin mažas paaiškinamumo procentas. Įdomumo dėlei pridėjus mediatorius (įsitraukimą į darbą ir išsekimą), paaiškinama priklausomo kintamojo sklaidos dalis pasiekė 13 procentų ( $\Delta R^2 = 0,126$ ,  $p < 0,001$ ). Visgi, iš modelio matome, kad darbo reikalavimai negali prognozuoti inovatyvaus elgesio darbe nei patys tiesiogiai, nei

naudojant mediatorius. Iš modelio matome, jog darbo reikalavimai gali prognozuoti išsekimą (tai buvo rasta ir anksčiau ir dar kartą patvirtinta, taikant Hayes PROCESS macro įskiepi), o tuo tarpu įsitraukimas į darbą taip pat gali prognozuoti inovatyvų elgesį darbe. Deja, tačiau mediaciniai ryšiai čia nesusidarė. Apibendrinta modelio informacija pateikiama trečiame paveikslėlyje.



**3 Pav.** Darbo reikalavimų ir inovatyvumo ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; M – mediatoriai, statistiškai reikšmingos regresijos pažymėtos ištisinėmis linijomis, statistiškai nereikšmingos regresijos – punktyrinėmis linijomis.

Atlikus analizę, kai nepriklausomas kintamasis yra darbo ištekliai, gauta, jog pirmas modelis, kuriuo siekiama patikrinti, kaip darbo ištekliai prognozuoja inovatyvumą paaiškina 10 procentų priklausomo kintamojo sklaidos. Pridėjus mediatorius (įsitraukimą į darbą ir išsekimą), paaiškinama priklausomo kintamojo sklaidos dalis pasiekė 15,44 procentus ( $\Delta R^2 = 0,054$ ,  $p < 0,001$ ). Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (darbo ištekliais), numato priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas). Šiame modelyje išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio ir nėra mediatorius darbo reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Apibendrinta modelio informacija pateikiama 4 pav.



Netiesioginis efektas:  
 Išsekimas  $b = -0,0115$  95 %CI (-0,0774, 0,0548)  
 Įsitraukimas į darbą  $b = 0,0064$  95 %CI (0,0530, 0,2555)

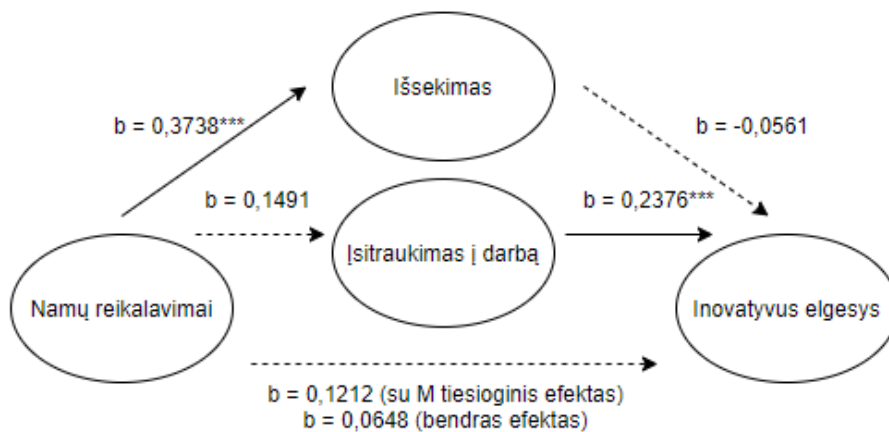
1 Modelis (darbo ištekliai prognozuoja inovatyvumą):  
 $R^2 = 0,1$ ,  $F = 18,4812$  (df1 = 1,0; df2 = 166,0),  $p \leq 0,001$

2 Modelis (su mediatoriais):  
 $R^2 = 0,1544$ ,  $F = 9,9816$  (df1 = 3,0; df2 = 164,0),  $p \leq 0,01$

$\Delta R^2 = 0,054$ ,  $p \leq 0,001$

**4 Pav.** Darbo išteklių ir inovatyvumo ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; M – mediatoriai, statistiškai reikšmingos regresijos pažymėtos ištisinėmis linijomis, statistiškai nereikšmingos regresijos – punktyrinėmis linijomis.

Atlikus analizę su namų reikalavimų ryšiu gauta, jog pirmas modelis, kuriuo siekiama patikrinti kaip namų reikalavimai prognozuoja inovatyvumą paaiškina 3,3 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Pridėjus mediatorius (įsitraukimą į darbą ir išsekimą), paaiškinama priklausomo kintamojo sklaidos dalis pasiekė 13,43 procentus ( $\Delta R^2 = 0,131$ ,  $p < 0,001$ ). Namų reikalavimai prognozuoja inovatyvų elgesį ir išsekimą, tačiau neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Taip pat išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio, todėl mediaciniai ryšiai nesusidarė. Apibendrinta modelio informacija pateikiama penktame paveikslėlyje.



Netiesioginis efektas:  
 Išsekimas  $b = -0,0364$  95 %CI (-0,1131, 0,0563)  
 Įsitraukimas į darbą  $b = 0,0064$  95 %CI (-0,1089, 0,0273)

1 Modelis (namų reikalavimai prognozuoja inovatyvumą):  
 $R^2 = 0,0033$ ,  $F = 0,5512$  (df1 = 1,0; df2 = 166,0),  $p = 0,458$

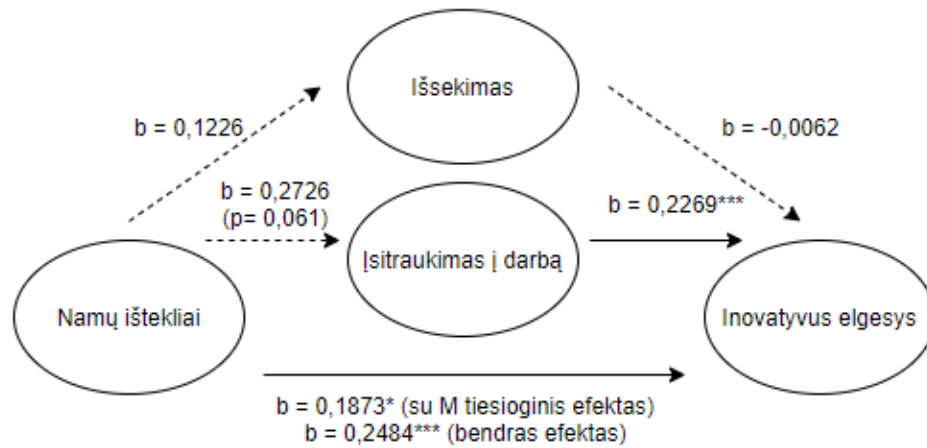
2 Modelis (su mediatoriais):  
 $R^2 = 0,1343$ ,  $F = 8,4781$  (df1 = 3,0; df2 = 164,0),  $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,131$ ,  $p \leq 0,001$

**5 Pav.** Namų reikalavimų ir inovatyvumo ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: \*\*\* $p \leq 0,001$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; M – mediatoriai, statistiškai reikšmingos regresijos pažymėtos ištisinėmis linijomis, statistiškai nereikšmingos regresijos – punktyrinėmis linijomis

Atlikus analizę su namų išteklių ryšiu gauta, jog pirmas modelis, kuriuo siekiama patikrinti kaip namų ištekliai prognozuoja inovatyvumą paaiškina 3,8 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Pridėjus mediatorius (įsitraukimą į darbą ir išsekimą), paaiškinama priklausomo kintamojo sklaidos dalis pasiekė 14,52 procentus ( $\Delta R^2 = 0,108$ ,  $p < 0,001$ ). Namų ištekliai prognozuoja inovatyvų elgesį, tačiau neprognozuoja nei išsekimo, nei įsitraukimo į darbą, todėl mediacinių ryšių nėra. Verta paminėti, jog statistinis reikšmingumas namų ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą yra 0,061. Taip pat iš duomenų matome, jog šiuo atveju beveik susidaro netiesioginis efektas. Tad galima prielaida, jog didesnėje imtyje atsirastų statistinis modelio reikšmingumas ir netiesioginis efektas, dėl ko įsitraukimas į darbą taptų mediatoriumi. Apibendrinta modelio informacija pateikiama 6 pav.





Netiesioginis efektas:  
 Išsekimas  $b = -0,0008$  95 %CI (-0,0315, 0,0320)  
 Įsitraukimas į darbą  $b = 0,0064$  95 %CI (-0,0090, 0,1413)

1 Modelis (namų ištekliai prognozuoja inovatyvumą):  
 $R^2 = 0,038$ ,  $F = 6,4722$  (df1 = 1,0; df2 = 166,0),  $p \leq 0,01$

2 Modelis (su mediatoriais):  
 $R^2 = 0,1452$ ,  $F = 9,2859$  (df1 = 3,0; df2 = 164,0),  $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,108$ ,  $p \leq 0,001$

**6 Pav.** Namų išteklių ir inovatyvumo ryšiai - mediacijos rezultatų modelis. Pastaba:  $***p \leq 0,001$ ;  $**p \leq 0,01$ ;  $*p \leq 0,05$ ; M – mediatoriai, statistiškai reikšmingos regresijos pažymėtos ištisinėmis linijomis, statistiškai nereikšmingos regresijos – punktyrinėmis linijomis

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikus analizę paaiškėjo, jog didelio skirtumo tarp nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų nėra. Taip galėjo nutikti ir dėl to, jog šiame tyrime nenuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų buvo itin mažai. Vienintelis skirtumas rastas tarp darbo išteklių, kurie yra labiau išreikšti nuotoliniu būdu dirbančių tiriamųjų imtyje. Toks skirtumo nebuvimas galėtų būti paaiškintas tuo, jog tie tiriamieji, kurie dirba nuotoliniu būdu greičiausiai yra priversti taip dirbti. Tuo tarpu tie tiriamieji, kurie dirba nenuotoliniu būdu tikėtina taip pat neturi galimybės rinktis, kaip dirbti. Tad iš esmės tiek vieni, tiek kiti yra priversti dirbti tam tikru būdu, todėl skirtumo tarp rezultatų nėra. Tačiau norint išsamiau nagrinėti šiuos rezultatus, reikėtų atlikti kokybinį tyrimą, taikant interviu metodą. Šio, kiekybinio tyrimo rezultatai negali paaiškinti, kodėl negautas skirtumas.

Įdomūs rezultatai gauti lyginant tiriamuosius vyrus ir moteris: moterys patiriamą spaudimą darbe vertina aukščiau. Taip pat moterys aukščiau vertina ir patiriamus emocinius darbo reikalavimus, tačiau bendri darbo reikalavimai tarp grupėse pagal lytį nesiskiria. Siekiant išsiaiškinti, kodėl moterys suvokia save kaip patiriančias didesnę spaudimą, reikėtų atlikti papildomų potencialių veiksnių tyrimus.

Kalbant apie namų reikalavimus ir išteklius, tyrimo rezultatai rodo, jog vyrai namų reikalavimus suvokia kaip aukštesnius, kai tuo tarpu išteklius vertina žemesniais balais, lyginant su moterimis. Iš teorijos aptarimo galėtume tikėtis, jog dėl mažesnių namų išteklių ir didesnių reikalavimų vyrai galėtų jaustis labiau išsekę ir mažiau įsitraukę į darbą. Tačiau tokios prielaidos nepatvirtina tyrime gauti duomenys, kadangi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą bei išsekimo nenustatyta. Šiuo atveju pagal ankstesnius tyrimus (Cerrato & Cifre, 2018) buvo tikėtasi, jog moterys namų reikalavimus vertins aukščiau, nes atlieka daugiau namų ruošos darbų. Tačiau šiame tyrime reikalavimus namuose kaip aukštesnius suvokia vyrai. Tuo tarpu moterys namuose suvokia turinčios daugiau išteklių, iš kurių svarbiausi socialinis palaikymas ir autonomija. Tikėtina, jog tai gali būti susiję ir su tuo, kaip vyrai ir moterys vertina bendravimą su vaikais, jų priežiūrą. Vieniems tai gali būti reikalavimas, tuo tarpu kitiems - išteklius socialiniam palaikymui.

Lyginant vadovus ir ne vadovus rezultatai atrodo logiški - vadovai patiria didesnius darbo reikalavimus. Tai sutampa su ankstesniais tyrimais (Broeck, Cuyper, Luyckx & De Witte, 2012), nes vadovai turi būti atsakingi ne tik už save, tačiau ir už savo pavaldinius. Natūraliai randama ir tai, jog vadovai patiria didesnę vaidmens konfliktą darbe, kadangi turi laviruoti tarp savo vadovų bei pavaldinių. Skirtingų grupių keliami reikalavimai gali skirtis, ko pasekoje didėja suvokiamas vaidmens konfliktas. Vadovai namie sulaukia mažiau socialinio palaikymo. Vadovų vyrų ir moterų santykis tyrime yra panašus, tad tikėtina, jog toks skirtumas yra susijęs su vadovų darbo specifika.

Kalbant apie inovatyvumą vadovai pasižymi aukštesniais įverčiais, ir tai galima paaiškinti tuo, kad vadovai dažniau sprendžia problemas ir ieško sprendimų.

Lyginant tiriamuosius, kurie turi ir neturi vaikų, aukštesniais darbo reikalavimų įverčiais pasižymėjo vaikų turinti grupė. Čia galėtume kalbėti apie namų ir darbo reikalavimų persipynimą, tačiau namų reikalavimai tarp turinčių ir neturinčių vaikų nesiskiria. Įdomu ir tai, jog tie, kurie neturi vaikų aukščiau vertina darbo išteklius ir yra labiau įsitraukę į darbą. Tai galėtų būti paaiškinta tuo, jog tie, kurie neturi vaikų gali labiau koncentruotis į darbą, todėl ir savo darbo reikalavimus vertina kaip aukštesnius, nes tiesiog skiria darbui daugiau dėmesio. Tai gali patvirtinti ir gauti duomenys, jog neturintys vaikų turi aukštesnį socialinį palaikymą darbe. Tai gali būti susiję su tuo, jog neturintys vaikų gali aktyviau įsitraukti į "po darbinį" organizacijos gyvenimą. Turintys vaikų turi daugiau laiko skirti vaikams, todėl toks įsitraukimas mažėja. Visgi siekiant tai patvirtinti reikėtų daugiau duomenų ir tai galėtų būti įdomus pretekstas ateities tyrimams.

Tikrinant, kaip tarpusavyje susiję darbo reikalavimai ir išsekimas, gauti rezultatai patvirtina teorines prielaidas. Darbo reikalavimai stipriai koreliuoja su išsekimu ir tai atitinka ankstesnius tyrimų rezultatus (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Darbo ištekliai teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą ir neigiamai susiję su išsekimu. Tai taip pat atitinka ankstesnių tyrimų išvadas (Demerouti et al., 2001): darbuotojai, kurie turi daugiau resursų darbe, yra labiau įsitraukę. Stipriausias ryšys rastas tarp galimybių tobulėti darbe ir įsitraukimo į darbą. Tai svarbus aspektas kalbant apie tai, kaip įmonės gali padėti darbuotojams įsitraukti. Skiriant laiko ir resursų mokymams ar mentorystei ir suteikiant galimybes tobulėti darbe įmonės gali tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo. Tuo tarpu darbo ištekliai taip pat gali padėti mažinti darbuotojų išsekimą. Stipriausias neigiamas ryšys rastas tarp socialinio palaikymo ir išsekimo. Tad kuo daugiau darbuotojas darbe gauna socialinio palaikymo (iš kolegų ar vadovo), tuo mažesnė išsekimo tikimybė.

Tyrimų apie namų reikalavimus ir išteklius yra kur kas mažiau, todėl itin įdomus gautas rezultatas, jog namų reikalavimai yra teigiamai susiję su išsekimu darbe. Spaudimas namie turi stipriausią ryšį su išsekimu. Tuo tarpu namų ištekliai (priešingai nei darbo ištekliai) neturi ryšio nei su įsitraukimu į darbą, nei su išsekimu. Ką reiškia tokie tyrimo rezultatai įmonėms? Iš esmės tai, jog organizacijos gali padėti mažinti išsekimą, mažinant namų reikalavimus. Kaip tai pasiekti? Suteikiant galimybes ir papildomus resursus darbuotojams susitvarkyti su užduotimis namuose. Tokie pasiūlymai gali būti nuolaidos auklių paslaugoms ar nuolaidų namų tvarkymo paslaugoms. Taip pat svarbu, jog siekiant mažinti spaudimą darbe vertėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų viršvalandžius. Jeigu namie darbams atlikti lieka mažiau laiko, dėl viršvalandžių - didėja spaudimas namie. Taip pat siekiant mažinti emocinius namų reikalavimus organizacijos gali suteikti galimybes psichologinėms konsultacijoms. Iš esmės tai yra svarbus atradimas, nes suteikia organizacijoms įžvalgą, kaip

netiesiogiai mažinti savo darbuotojų išsekimą suteikiant papildomas priemones mažinti namų reikalavimus.

Šiame tyrime darbo reikalavimai neturi ryšio su inovatyviu elgesiu. Tai paneigia Hon ir kitų (2013) tyrimo išvadas, jog didesni darbo reikalavimai gali skatinti ieškoti inovatyvių sprendimų. Tai paneigia Lepine ir Podsakoff (2005) idėją, jog dideli darbo reikalavimai skatina darbuotojus ieškoti inovatyvių sprendimų, jog susitvarkytų su per dideliais reikalavimais.

Tuo tarpu darbo ištekliai teigiamai susiję su inovatyviu elgesiu. Tai patvirtina Rasulzada ir Dackert (2009) išvadas, jog darbo ištekliai yra būtini, siekiant didinti inovatyvumą. Labiausiai su inovatyviu elgesiu yra susijęs autonomijos darbe išteklius. Kitaip tariant, kai darbuotojams leidžiama patiems spręsti problemas, jie stengiasi atrasti naujus sprendimo būdus.

Namų reikalavimai neturi ryšio su inovatyviu elgesiu. Tuo tarpu namų ištekliai yra teigiamai susiję su inovatyviu elgesiu. Įdomu, jog tik vienas iš namų reikalavimų, t.y. galimybės tobulėti namie yra susijęs su inovatyviu elgesiu. Tai yra svarbus aspektas kalbant apie tai, kaip organizacijos gali didinti inovatyvų savo darbuotojų elgesį. Suteikiant galimybes mokytis namie ir prieigas prie mokymo platformų ar paskatinimus už mokymąsi namie. Laimi abi pusės - darbuotojas kelia kompetenciją ir tuo pačiu geba inovatyviai spręsti darbe iškylančias problemas, kurdamas didesnę vertę organizacijai.

Galiausiai, tikrinant sąsajas tarp inovatyvaus elgesio ir įsitraukimo į darbą gauta, jog įsitraukimas į darbą ir inovatyvumas yra teigiamai susiję. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus (Rao, 2016), kuriuose teigiama, jog įsitraukimas ir inovatyvus elgesys yra stipriai susiję. Tuo tarpu išsekimas neturi sąsajos su inovatyviu elgesiu. Nepaisant to, jog ankstesniuose tyrimuose teigiama darbo reikalavimai yra prediktorius inovatyviam elgesiui (Anderson et al, 2004), o darbo reikalavimai yra susiję su išsekimu, tarp išsekimo ir inovatyvaus elgesio statistiškai reikšmingų ryšių nerasta.

Pagal darbo reikalavimų išteklių modelį išsekimas ir įsitraukimas į darbą turėtų būti priešingai susiję (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Tai buvo gauta ir šiame tyrime. Tuo pačiu siekiant patikrinti ar darbo reikalavimai ir ištekliai yra susiję su namų reikalavimais ir ištekliais atlikta analizė. Gauti rezultatai teigia, jog visi komponentai yra statistiškai reikšmingai susiję. Ką tai reiškia organizacijoms? Tai, jog namų ir darbo gyvenimas nėra du atskiri pasauliai. Norint užtikrinti, jog darbuotojas gerai jaučiasi darbe neužtenka rūpintis tik darbuotojo darbine aplinka. Organizacija, kuri nori geresnių darbuotojo efektyvumo rezultatų turi suteikti resursus padedant darbuotojui tvarkytis su namų užduotimis. Tai nereiškia, jog organizacija turi kištis į asmeninį darbuotojo gyvenimą, tačiau organizacija siekdama efektyvumo turi suteikti rūpybą ir už darbo erdvės, jeigu darbuotojui turi tokį poreikį.

Tikrinant, kas prognozuoja įsitraukimą į darbą, naudojant tiesines regresijas gauti panašūs rezultatai, kaip ir tiriant ryšius tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Statistiškai reikšmingai

įsitraukimą prognozuoja galimybes tobulėti darbe. Visgi, kiti darbo ištekliai neprognozavo įsitraukimo. Tad atsakant į klausimą, kur įmonės turėtų investuoti siekdamos padidinti darbuotojų įsitraukimą atsakymas gana aiškus - į darbuotojų mokymus ir tobulėjimą.

Bendrai išsekimą prognozuoja darbo reikalavimai, darbo ištekliai ir namų reikalavimai. Matant, jog didžiausią prognostinį svorį turi darbo reikalavimai ir patikrinus, kuris konkretus darbo reikalavimas gali prognozuoti išsekimą, gauta, jog spaudimas darbe statistiškai reikšmingai prognozuoja išsekimą. Tad siekiant mažinti darbuotojų išsekimą įmonės turėtų mažinti spaudimą darbe. Kaip tai padaryti priklauso nuo konkretaus atvejo, tačiau galima atsižvelgti į darbuotojų krūvį, darbo laiką ir viršvalandžius.

Prognostiniai inovatyvaus elgesio rodikliai dar kartą patvirtino išvadas, gautas tiriant ryšius. Išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio, tačiau įsitraukimas į darbą gana stipriai teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį. Galiausiai, tik darbo ištekliai iš nepriklausomų kintamųjų prognozuoja inovatyvų elgesį. Siekiant patikrinti, kurie darbo ir namų reikalavimai gali prognozuoti inovatyvų elgesį gauta, jog autonomija darbe ir galimybės tobulėti namie turi prognostinį svorį. Tai patvirtina anksčiau gautus ryšių rezultatus, jog autonomija darbe ir galimybės tobulėti darbe yra tos sritys, į kurias organizacija turėtų investuoti siekiant didesnio darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Siekiant patikrinti mediatorių efektus inovatyvumui buvo sudaryti keturi modeliai. Modeliai sudaryti su darbo reikalavimais, darbo ištekliais, namų reikalavimais, namų ištekliais. Mediatoriai - išsekimas ir įsitraukimas į darbą. Šie modeliai sudaryti siekiant iliustruoti tyrimo rezultatus paprastai ir aiškiai bei juos apibendrinti. Pirmame modelyje tiriant darbo reikalavimus gauta, jog darbo reikalavimai prognozuoja išsekimą (svarbi dalis organizacijoms), o įsitraukimas į darbą prognozuoja inovatyvumą (patvirtinamos ankstesnių tyrimų išvados). Tačiau mediacijos efektai nesusidarė, kadangi darbo reikalavimai neprognozuoja įsitraukimo į darbą, o išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio.

Antrame modelyje gauta, jog darbo ištekliai prognozuoja išsekimą ir įsitraukimą į darbą bei inovatyvų elgesį. Tuo tarpu įsitraukimas į darbą prognozuoja inovatyvų elgesį. Tad šiame modelyje atsiranda įsitraukimo į darbą mediacinis ryšys darbo išteklių ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Svarbu pabrėžti, jog  $R^2$  nėra itin aukštas, tad modelį reiktų naudoti atsargiai. Modelis yra statistiškai tinkamas ir galėtų būti naudojamas ateities tyrimuose.

Trečiame modelyje namų reikalavimai prognozuoja išsekimą (kaip pirmame modelyje darbo reikalavimai), o įsitraukimas į darbą prognozuoja inovatyvų elgesį, tačiau nėra mediacinių ryšių, kadangi išsekimas neprognozuoja inovatyvaus elgesio, o namų reikalavimai neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Panaši problema yra ir ketvirtame modelyje, kuriame namų ištekliai neprognozuoja nei įsitraukimo į darbą, nei išsekimo. Tačiau namų ištekliai prognozuoja inovatyvų elgesį.

Ketvirtame modelyje gauti rezultatai, jog namų ištekliai statistiškai reikšmingai neprognozuoja įsitraukimo į darbą, tačiau tikėtina, jog didesnėje imtyje galėtų prognozuoti, kadangi p rodiklis yra pakankamai žemas. Teigti, jog įsitraukimas į darbą galėtų būti mediatorius (susidarytų netiesioginis ryšys) iš tyrimo duomenų negalima, tačiau tai leidžia kelti prielaidą ir ją tikrinti ateities tyrimuose, statistiniai rodikliai tai pagrindžia. Tai yra svarbus ir naujas atradimas, kadangi anksčiau namų ištekliai nebuvo tiriami kartu su įsitraukimu į darbą ir inovatyviu elgesiu. Iš anksčiau apžvelgtų rezultatų gauta, jog galimybės tobulėti namie galėtų būti tas namų ištekliis, kurį organizacijos gali didinti ir kuris turi įtakos inovatyviam darbuotojų elgesiui. Taigi šis tyrimo atradimas gali padėti pagrindus ateities tyrimams ir padėti suprasti namų išteklių svarbą.

Tad apibendrinant galima teigti, jog įsitraukimas į darbą yra stipriai susijęs su inovatyviu elgesiu, tuo tarpu išsekimo ir inovatyvaus elgesio ryšys nenustatytas. Darbo reikalavimai prognozuoja išsekimą, darbo ištekliai neigiamai prognozuoja išsekimą, įsitraukimą (o įsitraukimas visada prognozuoja inovatyvų elgesį) ir inovatyvų elgesį, namų reikalavimai prognozuoja išsekimą, namų ištekliai prognozuoja inovatyvų elgesį.

Tyrimas taip pat turi tam tikrų ribotumą. Pirmiausia, siekiant pilnai suprasti, kokią įtaką turi nuotolinis darbas darbuotojų inovatyviam elgesiui, tyrimą reiktų pakartoti tuomet, kai nuotolinis darbas vėl taps pasirenkama darbo forma. Taip lyginant rezultatus galima būtų išmatuoti skirtumus tarp dabartinės situacijos, kai nuotolinis darbas yra priverstinis ir pasirenkamo nuotolinio darbo. Taip pat tyrime dalyvauja tik lietuviškai kalbantys tiriamieji, tad rezultatus galima taikyti tik kalbant apie organizacijas Lietuvoje. Darbo kultūra gali skirtis skirtingose šalyse, į darbo kultūros aspektus tyrime nėra atsižvelgiama. Tyrime nebuvo tirtas ir socialinis pageidaujumas, o kadangi iš literatūros apžvalgos žinome, jog inovatyvus elgesys yra suprantamas kaip teigiama darbuotojo savybė – kyla rizika, jog darbuotojai save vertina šališkai. Kai kurie tyrimo rezultatai taip pat reikalauja gilesnio įvertinimo (pvz. moterų suvokiami žemesni namų reikalavimai). Tai atveria galimybes ateities tyrimams, kadangi tam tikrus fenomenus galima tirti kokybiniais tyrimais. Ateities tyrimams lieka ir iki galo patvirtinti ketvirtąjį tyrimo modelį bei iki galo patvirtinti ar paneigti namų išteklių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvaus elgesio ryšį. Galiausiai, ateities tyrimuose galima skirti daugiau dėmesio tiems darbo ir namų ištekliams (autonomija darbe ir galimybės tobulėti namie), kurie prognozuoja inovatyvų elgesį ir gilinti žinias apie šiuos reiškinius.

Pagrindinės tyrimo praktinio pritaikymo galimybės siejasi su gautais rezultatais. Nepaisant to, jog buvo dar kartą patvirtinti tam tikri jau žinomi faktai (pvz. jog išsekimas yra teigiamai susijęs su darbo reikalavimais ir neigiamai susijęs su darbo ištekliais), atrasti tam tikri nauji faktai, kurie leidžia organizacijoms naujai vertinti darbuotojų išsekimo mažinimo programas. Kadangi atrasta, jog namų reikalavimai gali didinti darbuotojų išsekimą, tai duoda naujų įžvalgų. Įmonės, siekiančios mažinti darbuotojų išsekimą darbe gali prisidėti prie darbuotojų namų reikalavimų mažinimo. Tai nėra

visiškai nauja, kadangi jau dabar yra įmonių, kurios rūpinasi darbuotojų vaikų užimtumu po pamokų. Šis tyrimas patvirtina, kad tokios ir panašios iniciatyvos iš tiesų gali mažinti darbuotojų išsekimą. Kita svarbi įžvalga yra tai, jog galimybės tobulėti namie yra susijusios su darbuotojų inovatyviu elgesiu. Tad įmonės, skirdamos resursų darbuotojų mokymuisi namie, gali tiesiogiai prisidėti prie inovatyvaus elgesio didinimo organizacijoje. Galiausiai, pagrindinė įžvalga organizacijoms siekiančioms didinti darbuotojų inovatyvų elgesį – didinti darbo išteklius. Autonomija darbe yra pagrindinis išteklius, kuriam turėtų būti skiriamas dėmesys. Ši įžvalga ypač svarbi vadovams, siekiantiems ugdyti komandos inovatyvų elgesį, kadangi vadovai gali rinktis, kaip valdyti komandą.

## IŠVADOS

1. Tyrime rasta, jog moterys darbe aukščiau vertina spaudimą ir emocinius darbo reikalavimus. Vyrai aukščiau vertina namų reikalavimus, moterys - namų išteklius. Vadovai aukščiau vertina darbo reikalavimus ir pasižymi aukštesniu inovatyvaus elgesio rodikliu.
2. Tyrime rastos kintamųjų tarpusavio sąsajos:
  - a. Darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su išsekimu – turintys didesnius darbo reikalavimus pasižymi aukštesniu išsekimo lygiu.
  - b. Darbo ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą – darbuotojai turintys daugiau išteklių darbe yra labiau įsitraukę į darbą.
  - c. Namų reikalavimai yra teigiamai susiję su išsekimu – darbuotojai, kurie namie patiria aukštesnius namų reikalavimus yra pasižymi aukštesniu išsekimo lygiu.
  - d. Namų ištekliai neturi ryšio su įsitraukimu ir išsekimu.
  - e. Darbo bei namų ištekliai yra teigiamai susiję su inovatyviu elgesiu – kuo daugiau darbuotojai turi išteklių darbe ir namie, tuo dažniau elgiasi inovatyviai.
  - f. Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su inovatyviu elgesiu – kuo labiau darbuotojai yra įsitraukę į darbą, tuo dažniau elgiasi inovatyviai.
3. Tyrime rasti prognostiniai ryšiai:
  - a. Galimybės tobulėti darbe teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą – tie darbuotojai kurie yra labiau įsitraukę dažniau demonstruoja inovatyvų elgesį.
  - b. Darbo ir namų reikalavimai teigiamai prognozuoja išsekimą, darbo ištekliai išsekimą prognozuoja neigiamai. Tie darbuotojai kurie turi aukštesnius reikalavimus darbe pasižymi aukštesniu išsekimu, tuo tarpu darbuotojai turintys daugiau išteklių darbe pasižymi žemesniu išsekimo lygiu.
  - c. Darbo ištekliai teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį darbe – tie darbuotojai kurie darbe turi daugiau išteklių dažniau demonstruoja inovatyvų elgesį.
4. Ištyrus įsitraukimo į darbą ir išsekimo reikšmę darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių ir inovatyvaus elgesio ryšiui rasta:
  - a. Įsitraukimas į darbą ir išsekimas nėra mediatoriai darbo reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšiui.
  - b. Įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšiui, išsekimas šiam ryšiui nėra mediatorius.
  - c. Įsitraukimas į darbą ir išsekimas nėra mediatoriai namų reikalavimų ir inovatyvaus elgesio ryšiui.



d. Įsitraukimas į darbą ir išsekimas nėra mediatoriai namų išteklių ir inovatyvaus elgesio ryšiu.

## LITERATŪRA

1. Ababneh, O. M. A. (2007). Conceptualizing and Measuring Employee Engagement and Examining the Antecedents of Leadership Styles and Personality Attributes, Doctoral dissertation, Auckland University of Technology, New Zealand.
2. Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4, 27-37.
3. Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). Business growth—do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x.
4. Adler, S. (2012). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. *Personnel Psychology*, 65(1), 204–207. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_2.x)
5. Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43, 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
6. Ahlers, E. (2016). Flexible and remote work in the context of digitization and occupational health. *International Journal of Labour Research*, 8(1–2), 85-99.
7. Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
8. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
9. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
10. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
11. Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2010). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607. <https://doi.org/10.1002/job.731>
12. Bjornberg, N., H. Creativity and Innovation Through the Job Demands-Resources Model (2017). Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Psychology, Old Dominion University, DOI: 10.25777/rrhz-sz03

13. Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179–1185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.014>
14. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The Measurement of State Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305–312. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000111>
15. Cerrato, J., & Cifre, E. (2018). Gender Inequality in Household Chores and Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01330>
16. Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
17. Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69–166. doi:10.1561/03000000029.
18. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Management Revue*, 26, 123–137. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-DeSpiegelaere>
19. Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I.I & Kantas, A, (2003), The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12—23
20. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
21. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
22. Demerouti, E., Shimazu, A., Bakker, A. B., Shimada, K., & Kawakami, N. (2013). Work-self balance: A longitudinal study on the effects of job demands and resources on personal functioning in Japanese working parents. *Work & Stress*, 27(3), 223–243. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812353>
23. Demerouti, Evangelia & Sanz Vergel, Ana. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.
24. Echols, M. E. (2005). Engaging Employees to Impact Performance. *Chief Learning Officer*, 4(2), 44- 48. Available at:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=15842756&site=ehost-live>

25. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>
26. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
27. Gichohi, Paul. (2014). The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County - Kenya. *Library Philosophy and Practice*. 2014.
28. Gomes, C., Curral, L., & Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19, 1550009. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500097>
29. Gottfredson, R. (2020). COVID-19 and remote work: What is required of leaders and employees? *Leadership Excellence*, 37(4), 9–11.
30. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
31. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
32. Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
33. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105. doi:10.1037/a0018556.
34. Hon, A. H. Y. (2011). Shaping Environments Conductive to Creativity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/1938965511424725>
35. Huhtala, H., & Parzefall, M. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16, 299–306. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x.

36. James, A. (2011). Work–Life (im) ‘balance’ and its consequences for everyday learning and innovation in the new economy: Evidence from the Irish IT sector. *Gender, Place & Culture*, 18, 655–684.
37. James, A. (2014). Work–Life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care). *Gender, Work & Organization*, 21, 273–294.
38. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579. <https://doi.org/10.1348/096317905x25823>
39. Jolly, S., Griffith, K. A., DeCastro, R., Stewart, A., Ubel, P., & Jagsi, R. (2014). Gender Differences in Time Spent on Parenting and Domestic Responsibilities by High-Achieving Young Physician-Researchers. *Annals of Internal Medicine*, 160(5), 344–353. <https://doi.org/10.7326/m13-0974>
40. Jolly, S., Griffith, K. A., DeCastro, R., Stewart, A., Ubel, P., & Jagsi, R. (2014). Gender Differences in Time Spent on Parenting and Domestic Responsibilities by High-Achieving Young Physician-Researchers. *Annals of Internal Medicine*, 160(5), 344–353. <https://doi.org/10.7326/m13-0974>
41. Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*, 22(4), 412–442. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>
42. Katz, D. & Kahn, R., (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
43. Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243–255. <https://doi.org/10.1080/17439760902879976>
44. Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009>
45. Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
46. Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Paimta is  
[https://www.researchgate.net/publication/240370761\\_Understanding\\_burnout\\_Definitional\\_issues\\_in\\_analyzing\\_a\\_complex\\_phenomenon](https://www.researchgate.net/publication/240370761_Understanding_burnout_Definitional_issues_in_analyzing_a_complex_phenomenon)

47. McEwen, D. (2011). Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement. Available at: [http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee\\_Engagement\\_CGN%20Global.pdf](http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee_Engagement_CGN%20Global.pdf)
48. McKelvie, A., Brattström, A., & Wennberg, K. (2017). How young firms achieve growth: reconciling the roles of growth motivation and innovative activities. *Small Business Economics*, 49(2), 273–293. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9847-9>
49. Menz, W.; Dunkel, W.; Kratzer, N. 2011. “Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen” [Power and suffering: New forms of control of power and load effects], in N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker and S. Hinrichs (eds): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement [Work and health in conflict: Analyses and approaches for a participative health management] Berlin, Sigma, pp. 143–198.
50. Mumford, M. & Medeiros, K. & Logan, S., & Logan, W., (2015). Leadership, creativity and innovation: An overview. Paimta is [https://www.researchgate.net/publication/266391827\\_Leadership\\_creativity\\_and\\_innovation\\_An\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/266391827_Leadership_creativity_and_innovation_An_overview)
51. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
52. Rao, V. (2016) INNOVATION THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT. Second Asia Pacific Conference on Advanced Research
53. Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
54. Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
55. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
56. 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(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

57. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009b). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
58. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
59. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
60. 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
61. Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
62. Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59, 70–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x.
63. Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101. [https://doi.org/10.1207/s15327744jocce1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327744jocce1002_2)
64. Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88–107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
65. Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
66. Sundaray, B.K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59
67. Thoren, P. (2017), *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers That Leads to Motivated Employees*, New York, NY: Lion Crest Publishing
68. Unsworth, Kerrie L. and Parker, Sharon (2003) *Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace*. In: Holman, David and Wall, Toby D. and Clegg, Chris W. and Sparrow, Paul and Howard, Ann, (eds.) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 175-196.

69. Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K., & De Witte, H. (2012). Employees' job demands–resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 691–706.  
<https://doi.org/10.1177/0143831x11428228>
70. Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591–615.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
71. West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.



## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1 Tyrimo anketa

#### **Darbo ir namų reikalavimų ir išteklių, išsekimo ir įsitraukimo reikšmė inovatyviam darbuotojo elgesiui nuotolinio darbo sąlygomis**

Gerbiamas (-a) darbuotojau(-a),

Esu Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentas ir kviečiu dalyvauti tyrime, kurio tikslas - ištirti namų išteklių ir reikalavimų įtaką įsitraukimui bei inovatyviam elgesiui. Užtikriname konfidencialumą - apklausa yra anoniminė, visų respondentų duomenys bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbui.

Pagalvokite ir atsakykite į pateikiamus klausimus remdamiesi asmenine patirtimi. Tai užtruks iki 10 - 15 minučių.

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Kokia ekonominės veiklos rūšimi užsiima organizacija, kurioje dirbate?

- Žemės ūkis, žuvininkystė
- Energetika
- Gamyba
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Transportas ir logistika
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- Informacija ir ryšiai, IT
- Finansinė ir draudimo veikla
- Paslaugų verslas
- Švietimas, mokslas
- Sveikatos priežiūra
- Kultūra
- Kita

3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

- 1–9
- 10–99
- 100–249
- 250–499
- 500 ir daugiau

4. Ar dirbate pilnu etatu?

- Taip
- Ne

5. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip
- Ne

6. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

Įrašykite: \_\_\_\_

7. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Nenurodysiu

8. Ar turite vaikų?

- Taip
- Ne
- Nenoriu atskleisti

9. Jūsų amžius:

Įrašykite: \_\_\_\_

10. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

11. Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu, dalį – darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje (parodyti klausimą, kurio numeris: 13)

12. Kokią darbo laiko dalį per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- Iki 1 dienos per savaitę - 0-19 proc laiko
- 1-2 dienas per savaitę - 20-40 proc laiko
- 3-4 dienas per savaitę - 60-80 proc laiko
- 5 dienas per savaitę - 100 proc laiko

Daugiau nei 5 dienas per savaitę

Kita

Priedas Nr. 2 Rezultatų lentelės

1 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių raiška grupėse pagal lytį

	Moterys (n = 107)	Vyrai (n = 58)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3,16(0,52)	3,03(0,53)	1,495	163	0,137
Spaudimas darbe	3,32(0,80)	3,03(0,77)	2,225	163	<b>0,027</b>
Kognityviniai darbo reikalavimai	3,83(0,7)	3,93(0,58)	-0,927	163	0,355
Emociniai darbo reikalavimai	2,94(0,98)	2,51(0,92)	0,477	163	<b>0,007</b>
Vaidmens konfliktas darbe	2,5(0,75)	2,53(0,84)	-0,239	163	0,811
Darbo ištekliai (bendras)	4(0,64)	4,18(0,59)	-1,786	163	0,076
Socialinis palaikymas darbe	4,08(0,83)	4,23(0,65)	-1,187	163	0,237
Autonomija darbe	3,85(0,80)	4,1(0,77)	-1,912	163	0,058
Galimybės tobulėti darbe	3,97(0,73)	4,15(0,66)	-1,566	163	0,119
Namų reikalavimai (bendras)	2,4(0,61)	2,6(0,66)	-1,976	163	<b>0,05</b>
Spaudimas namie	2,55(0,76)	2,66(0,79)	-0,914	163	0,362
Kognityviniai namų reikalavimai	2,2(0,93)	2,53(1,04)	-2,111	163	0,036
Emociniai reikalavimai namie	2,67(0,96)	2,75(0,97)	-0,508	163	0,612
Rolės konfliktas namie	2,09(0,82)	2,38(0,76)	-2,219	163	<b>0,028</b>

Namų ištekliai (bendras)	4,18(0,53)	3,9(0,55)	3,2	163	<b>0,002</b>
Socialinis palaikymas namie	4,3(0,69)	4(0,71)	2,632	163	<b>0,009</b>
Autonomija namie	4,41(0,60)	4,02(0,71)	3,742	163	<b>&lt;0,001</b>
Galimybės tobulėti namie	3,72(0,76)	3,59(0,73)	1,113	163	0,267
Įsitraukimas į darbą	5,26(1,1)	5,16(1,02)	0,573	163	0,567
Išsekimas	2,77(0,59)	2,57(0,66)	1,934	163	0,055
Inovatyvumas	3,49(0,77)	3,69(0,66)	-1,631	163	0,105

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

2 lentelė. *Bendrų darbo reikalavimų, išteklių, namų reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio balų skirtumai tarp dirbančių nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu*

	Nuotoliniu (n =	Nenuotoliniu (n	t	df	p
	85)	= 29)			
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3(0,51)	3,22(0,59)	-1,859	42,960	0,07
Darbo ištekliai (bendras)	4,1(0,58)	3,67(0,77)	2,905	39,209	<b>0,006</b>
Namų reikalavimai (bendras)	2,47(0,68)	3,38(0,7)	0,578	112	0,564
Įsitraukimas į darbą	5,15(1,08)	5,25(1,19)	-0,420	112	0,675
Išsekimas	2,68(0,68)	2,67(0,53)	0,072	112	0,943
Inovatyvumas	3,58(0,73)	3,32(0,7)	1,657	112	0,100

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

3 lentelė. *Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio raiška vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų grupėse*

	Vadovai(n = 41)	Ne vadovai(n = 127)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3,27(0,46)	3,07(0,54)	2,070	166	<b>0,04</b>
Spaudimas darbe	3,38(0,73)	3,18(0,83)	1,404	166	0,162
Kognityviniai darbo reikalavimai	3,87(0,53)	3,87(0,71)	-0,051	166	0,959
Emociniai darbo reikalavimai	3(0,79)	2,72(1,01)	1,846	86,714	0,068
Vaidmens konfliktas darbe	2,74(0,71)	2,42(0,79)	2,324	166	<b>0,021</b>
Darbo ištekliai (bendras)	4,04(0,72)	4,05(0,61)	-0,109	166	0,913
Socialinis palaikymas darbe	3,97(0,94)	4,18(0,71)	-1,472	166	0,143
Autonomija darbe	4,1(0,8)	3,86(0,81)	1,611	166	0,109
Galimybės tobulėti darbe	4,12(0,68)	4(0,72)	0,976	166	0,331
Namų reikalavimai (bendras)	2,49(0,57)	2,49(0,68)	-0,004	166	0,997
Spaudimas namie	2,59(0,65)	2,62(0,83)	-0,215	166	0,830
Kognityviniai namų reikalavimai	2,23(0,92)	2,36(1,03)	-0,184	166	0,855
Emociniai reikalavimai namie	2,65(0,89)	2,75(1)	-0,543	166	0,588
Vaidmens konfliktas namie	2,31(0,68)	2,15(0,85)	1,060	166	0,291
Namų ištekliai (bendras)	3,94(0,62)	4,11(0,55)	-1,659	166	0,099
Socialinis palaikymas namie	3,98(0,83)	4,24(0,7)	-2,019	166	<b>0,045</b>

Autonomija namie	4,15(0,81)	4,29(0,64)	-1,069	166	0,287
Galimybės tobulėti namie	3,66(0,7)	3,68(0,78)	-0,156	166	0,876
Įsitraukimas į darbą	5,49(0,93)	5,12(1,11)	1,903	166	0,059
Išsekimas	2,65(0,59)	2,73(0,65)	-0,702	166	0,484
Inovatyvumas	3,86(0,7)	3,48(0,73)	2,954	166	<b>0,004</b>

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

4 lentelė. *Darbo reikalavimų ir išteklių, namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo ir inovatyvaus elgesio raiška turinčių ir neturinčių vaikų darbuotojų grupėse*

	Turi vaikų (n = 38)	Neturi vaikų (n = 130)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Darbo reikalavimai (bendras)	3,27(0,51)	3,07(0,53)	2,037	166	<b>0,043</b>
Spaudimas darbe	3,52(0,76)	3,15(0,8)	2,550	166	<b>0,012</b>
Kognityviniai darbo reikalavimai	4,02(0,7)	3,83(0,66)	1,572	166	0,118
Emociniai darbo reikalavimai	2,83(0,89)	2,77(0,99)	0,329	166	0,742
Vaidmens konfliktas darbe	2,6(0,64)	2,47(0,81)	0,874	166	0,387
Darbo ištekliai (bendras)	3,8(0,74)	4,12(0,59)	-2,836	166	<b>0,005</b>
Socialinis palaikymas darbe	3,76(0,93)	4,23(0,69)	-3,424	166	<b>0,001</b>
Autonomija darbe	3,79(0,83)	3,96(0,81)	-1,132	166	0,259
Galimybės tobulėti darbe	3,89(0,8)	4,07(0,68)	-1,403	166	0,163
Namų reikalavimai (bendras)	2,63(0,71)	2,44(0,63)	1,540	166	0,125

Spaudimas namie	2,82(0,79)	2,56(0,78)	1,798	166	0,074
Kognityviniai namų reikalavimai	2,41(0,95)	2,33(1,02)	0,463	166	0,644
Emociniai reikalavimai namie	2,77(0,94)	2,7(0,99)	0,357	166	0,721
Vaidmens konfliktas namie	2,39(0,71)	2,13(0,83)	1,762	166	0,08
Namų ištekliai (bendras)	3,86(0,69)	4,13(0,53)	-2,578	166	<b>0,011</b>
Socialinis palaikymas namie	3,94(0,83)	4,24(0,69)	-2,241	166	<b>0,026</b>
Autonomija namie	4(0,83)	4,32(0,62)	-2,642	166	<b>0,009</b>
Galimybės tobulėti namie	3,56(0,7)	3,71(0,77)	-1,049	166	0,296
Įsitraukimas į darbą	5,59(1)	5,1(1,08)	2,481	166	<b>0,014</b>
Išsekimas	2,73(0,57)	2,71(0,65)	0,193	166	0,847
Inovatyvumas	3,68(0,71)	3,53(0,75)	1,101	166	0,273

*Pastaba.* n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p - statistinis reikšmingumas. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

5 lentelė. Darbo bei namų reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą, išsekimo, inovatyvaus elgesio koreliacijos su amžiumi ir darbo stažu

	Darbo stažas	Amžius
Darbo reikalavimai (bendras)	<b>0,152*</b>	0,093
Spaudimas darbe	0,141	0,121
Kognityviniai darbo reikalavimai	0,123	0,078
Emociniai darbo reikalavimai	0,093	-0,012
Rolės konfliktas darbe	0,048	0,056



Darbo ištekliai (bendras)	<b>-0,346**</b>	<b>-0,215**</b>
Socialinis palaikymas darbe	<b>-0,314**</b>	<b>-0,250**</b>
Autonomija darbe	<b>-0,209**</b>	-0,08
Galimybės tobulėti darbe	<b>-0,312**</b>	-0,133
Namų reikalavimai (bendras)	-0,026	0,008
Spaudimas namie	0,044	0,066
Kognityviniai namų reikalavimai	-0,077	-0,049
Emociniai reikalavimai namie	-0,112	-0,042
Vaidmens konfliktas namie	0,067	0,074
Namų ištekliai (bendras)	-0,107	-0,120
Socialinis palaikymas namie	<b>-0,174*</b>	-0,138
Autonomija namie	-0,059	-0,102
Įsitraukimas į darbą	0,002	<b>0,226**</b>
Išsekimas	0,069	-0,063
Inovatyvumas	0,054	0,119

*Pastaba.* \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.