



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Justina Saldukė

**Darbuotojų stiprybių panaudojimo ištekliai ir jų sąsajos su inovatyviu elgesiu
darbe**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2025

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Inovatyvus elgesys darbe	9
1.2. Darbuotojų stiprybių panaudojimas ir inovatyvus elgesys	10
1.3. Stiprybių panaudojimo ištekliai ir darbuotojo stiprybių panaudojimas.....	12
1.4. Darbuotojų stiprybių panaudojimo ištekliai ir inovatyvus elgesys darbe.....	15
1.4.1. Organizacijos parama stiprybių panaudojimui ir inovatyvus elgesys.....	16
1.4.2. Stiprybėmis grįsta lyderystė ir inovatyvus elgesys	18
1.4.3. Profesinis saviveiksmingumas ir inovatyvus elgesys	20
1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	21
2. METODIKA	23
2.1. Tyrimo dalyviai.....	23
2.2. Įvertinimo priemonės	23
2.3. Tyrimo eiga.....	25
2.4. Duomenų analizė	26
3. REZULTATAI	27
3.1. Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo darbe, inovatyvaus elgesio darbe raiška ir ryšiai su demografiniais kintamaisiais	27
3.2. Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajos.....	29
3.3. Inovatyvaus elgesio darbe prognostiniai veiksniai	29
3.4. Stiprybių panaudojimo darbe reikšmė stiprybių panaudojimo išteklių ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui	30

4. REZULTATU APTARIMAS	34
TYRIMO RIBOTUMAI IR PRAKTINĒS REKOMENDACIJOS.....	36
IŠVADOS	39
LITERATŪROS SĀRAŠAS.....	40
PRIEDAI	46

SANTRAUKA

Justina Saldukė. Darbuotojų stiprybių panaudojimo ištekliai ir jų sąsajos su inovatyviu elgesiu darbe. Magistro darbas / Darbo vadovė doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė. Vilniaus universitetas – Vilnius, 2025 – 50 p.

Greitai besikeičiantis pasaulis skatina tiek verslą, tiek darbuotojus būti inovatyvesniais ir prisitaikančiais prie pokyčių. Šiuolaikinėse organizacijose inovatyvūs darbuotojai vertinami kaip svarbus resursas organizacijoms siekiant konkurencinio pranašumo ir strateginių tikslų įgyvendinimo. Naujų idėjų kūrimas ir jų įgyvendinimas darbinėje veikloje yra reikšmingas ne tik darbo rezultatams, bet ir darbuotojų psichologinei gerovei. Norint geriau suprasti inovatyvaus elgesio prielaidas, būtina analizuoti veiksnius, skatinančius šį elgesį organizacijose. Ankstesni tyrimai atskleidė reikšmingą ryšį tarp stiprybių panaudojimo darbe ir inovatyvumo. Remiantis darbo reikalavimų - išteklių (JD - R) teorija, stiprybių panaudojimą skatina vidiniai ir išoriniai ištekliai, kurie, esant palankioms sąlygoms, didina darbuotojų motyvaciją ir inovatyvų elgesį. Šio tyrimo tikslas – ištirti ryšius tarp stiprybių panaudojimo išteklių (stiprybėmis grįstos lyderystės, organizacijos paramos, profesinio saviveiksmingumo), stiprybių panaudojimo darbe ir inovatyvaus elgesio organizacijoje. Tyrime dalyvavo 110 respondentų. Rezultatai parodė, kad organizacijos parama turi stipriausią teigiamą poveikį inovatyviam elgesiui. Tiriant stiprybių panaudojimo, kaip tarpinio kintamojo, vaidmenį, nustatyta, kad stiprybėmis grįsta lyderystė, organizacijos parama ir profesinis saviveiksmingumas per stiprybių panaudojimą sudaro pilną mediacijos modelį, paaiškinantį inovatyvaus elgesio organizacijoje mechanizmą.

Raktiniai žodžiai: Stiprybėmis grįsta lyderystė, organizacijos parama, profesinis saviveiksmingumas, darbuotojų stiprybių panaudojimas, inovatyvus elgesys darbe.

SUMMARY

Justina Saldukė. Resources for employee strengths use and their links to innovative work behavior. Master's thesis / Supervised by assoc. Prof. Dalia Bagdžiūnienė. Vilnius University – Vilnius, 2025 – 50 p.

The rapidly changing world encourages both businesses and employees to be more innovative and adaptive to change. In modern organizations, innovative employees are considered a valuable resource in achieving competitive advantage and fulfilling strategic goals. The generation and implementation of new ideas in the workplace are significant not only for work performance but also for employees' psychological well-being. To better understand the preconditions of innovative behavior, it is essential to analyze the factors that stimulate such behavior within organizations. Previous research has revealed a significant relationship between strengths use at work and innovativeness. According to the Job Demands - Resources (JD - R) theory, strengths use is facilitated by both internal and external resources, which, under favorable conditions, increase employees' motivation and innovative behavior. The aim of this study is to examine the relationships between strengths use resources (strengths-based leadership, perceived organizational support, and occupational self-efficacy), strengths use at work, and innovative behavior in organizations. The study involved 110 respondents. The results indicated that perceived organizational support has the strongest positive impact on innovative behavior. Furthermore, when analyzing the mediating role of strengths use, it was found that strengths-based leadership, organizational support, and occupational self-efficacy, through strengths use, form a full mediation model that explains the relationships between strengths related predictors and employee innovative behavior.

Keywords: strengths-based leadership, organizational support, occupational self – efficacy, employee strengths use, innovative work behavior.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Inovatyvus elgesys darbe – darbuotojo veikla, apimanti nuoseklų procesą nuo problemos atpažinimo ir naujų idėjų generavimo iki jų pristatymo organizaciniame kontekste, siekiant užtikrinti palaikymą bei praktinį įgyvendinimą (Scott & Bruce, 1994)

Stiprybių panaudojimas darbe – darbuotojo iniciatyva taikyti savo asmenines stiprybes darbo kontekste, siekiant geresnių darbo rezultatų (van Woerkom et al., 2016)

Organizacijos parama stiprybių panaudojimui– darbuotojų įsitikinimai apie organizacijos palaikymą ir įsitraukimą skatinant darbuotojų stiprybių panaudojimą darbe (Keenan, Mostert, 2013)

Stiprybėmis grįsta lyderystė – pozityvios lyderystės stilius, kuris skatina pavaldinio stiprybių atpažinimą, ugdymą ir panaudojimą, siekiant puoselėti darbuotojo pozityvią patirtį (Ding, 2020)

Profesinis saviveiksmingumas – asmens įsitikinimas apie savo galimybes ir gebėjimus sėkmingai atlikti užduotis įvairiose darbo situacijose (Schyns & von Collani, 2002).

Darbuotojų stiprybių panaudojimo ištekliai šiame darbe – tai organizacinio, vadovavimo ir individualaus lygmens darbuotojo stiprybių panaudojimo prielaidos: organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis saviveiksmingumas.

PRATARMĖ

Pasaulis pastaraisiais metais išgyvena technologijų ir inovacijų perversmą, kuriame atsirado dirbtinis intelektas, automatizacija ir skaitmenizacija. Šie veiksniai neretai keičia esamus darbo modelius ir reikalauja iš darbuotojų prisitaikymo, techninių žinių, kūrybiškumo bei gebėjimo generuoti ir taikyti naujas idėjas. Būtent inovacijos ir prisitaikymas prie greitai besikeičiančio pasaulio tampa svarbiu pranašumu verslo aplinkoje, kuris užtikrina organizacijos išlikimą. Inovatyvus darbuotojų elgesys užtikrina, kad idėjos būtų ne tik generuojamos, bet ir įgyvendinamos (Scott & Bruce, 1994). Darbuotojų inovatyvus elgesys turi didelę naudą organizacijai, kadangi jo naudojimas ne tik paefektyvina darbo našumą ir prisideda prie geresnės darbo atliekties (Berisha et al., 2020), bet ir yra susijęs su darbuotojų psichologine būseną bei gali užtikrinti įsitraukimą į organizaciją. Visgi, darbuotojų inovatyvus elgesys nėra atsitiktinis reiškinys. Tam, kad darbuotojai demonstruotų inovatyvų elgesį organizacijoje reikalingi tiek vidiniai tiek išoriniai resursai. Tyrimai rodo, kad inovatyvumą skatina ne tik individualios žmogaus savybės, bet ir psichologiniai ar organizaciniai darbo ištekliai (Bakker & Demerouti, 2017). Organizacijoms, kurios nori paskatinti darbuotojų inovatyvų elgesį, reikia susitelkti į organizacinę aplinką ir klimatą, kadangi tai turi didelę įtaką inovatyvaus elgesio pasireiškimui (Shanker et al., 2017). Taip pat, didelę įtaką darbuotojui turi suvokta organizacijos parama. Praeityje atlikti tyrimai teigia, kad kai darbuotojai suvokia savo darbo aplinką, kaip palaikančią, jie yra labiau linkę demonstruoti inovatyvų elgesį organizacijoje (Mustika et al., 2020). Prie darbo aplinkos suvokimo daug prisideda ir komandos lyderio vaidmuo. Tiek organizacijos parama tiek vadovo vaidmuo, darbuotojui suteikia informacijos apie jo gebėjimus taikyti ir naudoti inovatyvų elgesį organizacijoje. Iš aplinkos žmogus gali susidaryti įsitikinimus apie savo gebėjimus (Bandura, 1982), todėl profesinis saviveiksmingumas gali būti laikomas asmeniniu ištekliumi inovatyvaus elgesio ryšyje. Svarbų vaidmenyje inovatyviam elgesiui organizacijoje turi ir stiprybių panaudojimas darbe. Sąmoningas savo stiprybių taikymas įvairiose darbo situacijose, sukuria didesnę įsitraukimą į darbą, geresnę psichologinę savijautą ir didesnę tikimybę inovatyviam elgesiui. Minėti vidiniai ir išoriniai ištekliai, taip pat turi įtakos ir stiprybių panaudojimui darbe. Stiprus organizacijos palaikymas naudoti stiprybes darbe nulemia tai, kad savo stiprybėmis darbuotojai būtų linkę labiau pasinaudoti (Meyers et al., 2018). Stiprybių panaudojimui taip pat daug reikšmės turi ir vadovo vaidmuo. Pozityviojoje psichologijoje aprašytas stiprybėmis grįstos lyderystės stilius yra pozityviai susijęs su stiprybių panaudojimu darbe (Ding & Yu, 2020; Liu & Tong, 2023). Kai vadovai skatina darbuotojus atpažinti savo stiprybes, jas naudoti ir ugdyti – toks vadovo palaikymas tampa didele paskata imtis užduočių, kurios leistų atskleisti darbuotojo stipriąsias puses. Pozityvios praeities patirtys darbuotojui sukuria asociacijas ir gali turėti įtakos teigiamoms

mintims apie savo gebėjimus bei didina profesinį saviveiksmingumą. Įsitikinimas, kad turi pakankamai gebėjimų atlikti, su darbu susijusias, užduotis sukuria jausmą, kad darbuotojas gali naudoti savo stiprybes darbe (Ding & Yu, 2020). Remiantis darbo reikalavimų – išteklių teorija, galima teigti, kad organizacijos parama stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįsta lyderystė, ir profesinis saviveiksmingumas sukuria stiprybių panaudojimo išteklius. Šie, su stiprybių panaudojimu susieti, ištekliai gali būti susiję su darbuotojų inovatyviu elgesiu organizacijoje, todėl šis darbas siekia atskleisti kaip stiprybių panaudojimo ištekliai (organizacijos parama stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįsta lyderystė, profesinis saviveiksmingumas) susiję su stiprybių taikymu darbe ir inovatyviu elgesiu organizacijoje.

1. ĮVADAS

1.1. Inovatyvus elgesys darbe

Nuolat besikeičiantis ir tobulėjantis pasaulis, kuria naujus reikalavimus darbuotojams. Keičiantis darbo aplinkai, vienu svarbiausiu organizacinio prisitaikymo veiksmu tampa darbuotojų inovatyvus elgesys. Mokslinėje literatūroje inovatyvus elgesys apibrėžiamas kaip naujų idėjų kūrimas ir pritaikymas darbo aplinkoje (Scott & Bruce, 1994). Kiti autoriai taip pat teigia, kad inovatyvus elgesys yra procesas, kuris turi padidinti problemų sprendimo efektyvumą darbo vietoje (Scozzi et al., 2005; Xerri & Brunetto, 2013). Darbuotojai, kurie demonstruoja inovatyvų elgesį darbe yra vertinami organizacijų, kadangi gali greitai ir efektyviai prisitaikyti prie besikeičiančių verslo aplinkybių. Jie ne tik patys prisitaiko prie pasikeitusių darbo reikalavimų ar sąlygų, bet ir padeda tai padaryti verslui, generuodami bei pritaikydami naujus kūrybiškus sprendimus. Mokslinėje literatūroje gausu straipsnių, kurie inovatyvų elgesį darbe dažnai sieja su darbuotojų kūrybiškumu. Kai kurių autorių teigimu, kūrybiškumas yra vienas iš inovatyvaus elgesio komponentų (Martins & Treblance, 2003). Kai kuriuose sektoriuose, inovatyvus elgesys gali būti siejamas ir su rizikingu elgesiu, nes išbandant kažką naujo, tai gali reikšti ir naujų rizikų darbe prisiėmimą, pavyzdžiui, medicinos srityje. Kadangi rizikos faktorius yra aukštas, manoma, kad inovatyvaus elgesio apraiškos atsiras pas tuos darbuotojus, kurie yra labiau įsipareigoję savo organizacijai (Xerri & Brunetto, 2013). Inovatyvus elgesys pasireiškia ne tik naujų idėjų ar galimybių darbe analizavimu ir kūrimu, bet ir elgesiu nukreiptu į pokytį, pritaikant naujas žinias ar gerinant procesus. Vieni autoriai yra linkę inovatyvų elgesį nagrinėti tik per kūrybiškumo prizmę, kiti pabrėžia, kad į inovatyvų elgesį turi būti įtrauktas ir įgyvendinimo aspektas. Literatūroje gausu palyginimų, kad inovatyvus elgesys yra tolygus kūrybiškumui, tačiau, kitaip nei kūrybiškumas, inovatyvus elgesys yra orientuotas į naudos sukūrimą. Inovatyvus elgesys turi pritaikomumo komponentę, todėl šio elgesio apraiškos rezultatas yra inovatyvūs pasiūlymai ar idėjos (De Jong & Den Hartog, 2008).

Inovatyvus elgesys kuria naudą ne tik organizacijoms. Taikomas inovatyvus elgesys organizacijoje darbuotojui teikia naudą karjeros, darbo našumu požiūriu, gerina emocinę savijautą, profesinį išitvirtinimą bei vidinę motyvaciją mokytis ir augti. Prasmės ir savirealizacijos pojūtį darbuotojas gali pajusti, kai pritaikomos jo naujos idėjos apie darbo gerinimo procesus. Organizacijos atsižvelgimas, į darbuotojų taikomas, idėjas stiprina vidinę motyvaciją eksperimentuoti, mokytis ir nuolat tobulėti (Putra & Pramusiwi, 2023). Kadangi kiekvienas darbuotojas natūraliai į darbo aplinką atneša ir savo asmeninių stiprybių rinkinį, jų naudojimas glaudžiai siejasi su inovatyviu elgesiu organizacijoje. Darbuotojai, kurie kasdien aktyviau naudoja savo stiprybes darbe, yra linkę dažniau

demonstruoti inovatyvų elgesį organizacijoje (Liu et al., 2023). Ding, Lin ir Su (2020), atliktas tyrimas, taip pat, parodė pozityvias sąsajas tarp stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe. Šiame tyrime kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) buvo pozityvi emocinė būseną (angl. *positive affect*), kuri turėjo reikšmingą įtaką stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Kitaip tariant, stiprybių panaudojimas darbe darbuotojui sukelia pozityvias emocijas, kadangi gali panaudoti natūraliai savyje esančius prigimtinius gebėjimus, o jaučiama pozityvi emocija paskatina imtis naujų idėjų kūrimo bei pritaikymo darbovietėje. Taip pat, inovatyvus elgesys darbe susijęs ir su pasitenkinimu darbu (Alshebami, 2021) bei gali padidinti darbuotojo jaučiamą energiją darbe. Amabile ir Kramer (2011) savo darbe teigia, kad net mažas išitraukimas į kūrybišką užduoties sprendimą, darbuotojui sukelia pozityvias emocijas, sukuria prasmės jausmą ir didina pasitenkinimą darbu. Išitraukimas į naujų idėjų kūrimą ir įgyvendinimą atneša naudos ne tik organizacijoms, kuriose darbuotojas panaudoja savo asmeninius resursus kūrybiškam problemų sprendimui ar naujų procesų kūrimai, bet suteikia pozityvios emocinės gerovės pačiam darbuotojui.

Taigi, šiuolaikiniame pasaulyje inovatyvus elgesys yra itin vertinamas darbdavių ir organizacijų, nes sukuria pridėtinę naudą verslui bei pozityvią naudą pačiam darbuotojui, didina pasitenkinimą darbu, išitraukimą į darbą. Inovatyviam elgesiui turi įtakos įvairūs organizacinės aplinkos ir asmeniniai faktoriai, o apžvelgta literatūra leidžia daryti prielaidą, kad stiprybių panaudojimas darbe yra vienas asmeninių veiksnių, kuris gali turėti pozityvios ir reikšmingos įtakos inovatyviam elgesiui.

1.2. Darbuotojų stiprybių panaudojimas ir inovatyvus elgesys

Vienas iš svarbiausių profesinio tobulėjimo veiksnių yra pažinti savo asmenines stiprybes ir tikslingai jas panaudoti savo darbo vietoje. Nors žmonės dažnai yra linkę atpažinti savo trūkumus ir juo koreguoti, pozityvioji psichologija siūlo sutelkti asmeninį resursą į stiprybių atpažinimą bei panaudojimą, nes tai teigiamai paveikia psichologinę sveikatą, savijautą, darbo rezultatus. Stiprybių identifikavimas yra pirmasis žingsnis, bet tikrasis potencialas atsiskleidžia tada, kai stiprybės integruojamos į darbo užduočių atlikimą. Van Woerkom su bendraautorais (2016) stiprybių panaudojimą darbe apibrėžė, kaip darbuotojo iniciatyvą panaudoti asmenines stiprybes darbo užduotims atlikti, kad būtų pasiekti geresni rezultatai. Pavyzdžiui, darbuotojas, kurio stiprybė slypi santykių su kitais kūrime, organizuojant savo darbus, greičiau imsis darbinių tikslų siekimo per santykių kūrimą su klientais, negu imantis kitų užduočių, kurios reikalauja viešojo kalbėjimo ar kitų mažiau stiprių savybių. Tirdami stiprybių panaudojimo teorijas, Peterson ir Seligman (2004) pasiūlė 24 asmeninių charakterio savybių klasifikaciją, kurioje galima rasti į bruožus panašias savybes tokias

kaip kūrybiškumas, humoro jausmas, savitvarda ir kitos. Remiantis šiuo požiūriu, žmogus nebūtinai turi stipriai pasižymėti visomis stiprybėmis, nes kai kurios iš jų yra išreikštos stipriau, o kai kurios mažiau. Suaugę žmonės įprastai turi nuo trijų iki septynių pagrindinių stiprybių (angl. *signature strengths*), kurios apibrėžiamos kaip asmenybės bruožai, pripažįstami pačio asmens ir naudojami praktinėse (darbo) veiklose. Kiti autoriai stiprybes apibrėžia kaip asmens charakteristiką, kuri turi tris dedamąsias dalis: talentą, žinias ir įgūdžius. Talentai apibrėžiami per natūraliai išskylančias mintis, jausmą ir elgesį. Stiprybių vystymui turi įtakos talentų atpažinimas ir tobulinimas plėtojant žinias (faktus ir patirtį) bei įgūdžius (Miglianico et al., 2019). Linley (2008) stiprybes apibrėžė kaip žmogaus gebėjimą elgtis, mąstyti ir jausti tam tikru būdu, kuris suteikia asmeniui energijos bei leidžia optimaliai funkcionuoti, tobulėti ir pasiekti aukštus rezultatus. Autoriaus teigimu, yra penki pamatiniai principai, kuriuos apjungia šis stiprybių apibrėžimas:

1. Stiprybių požiūris orientuotas į tai, kas žmogui sekasi gerai;
2. Suvokimas, kad stiprybės yra žmogaus prigimtis ir kiekvienas asmuo turi savo individualių stiprybių prigimtinių rinkinį;
3. Didžiausias žmogaus tobulėjimo potencialas slypi stiprybių vystyme;
4. Silpnųjų pašalinimas gali turėti įtakos tik tuo atveju, jei kartu išnaudojamos stiprybės;
5. Dėmesys stiprybėms yra svarbus veiksmas siekiant didelio tobulėjimo rezultato.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad gebėjimas naudoti savo stiprybes pirmiausia priklauso nuo asmens turimų žinių apie jas ir jų praktinio pritaikymo, tačiau taip pat stipriai priklauso ir nuo socialinės aplinkos, vertybių ar interesų.

Aptarti modeliai šiek tiek skiriasi stiprybių apibrėžimu ir klasifikavimu, tačiau tarp jų išlieka reikšmingi panašumai. Autoriai teigia, kad stiprybės yra dalis žmogaus prigimties ir yra natūraliai būdingos visiems individams, todėl jų panaudojimas suteikia energijos bei skatina produktyvumą. Stiprybėmis laikomos savybės yra teigiamos ir gana stabilios asmeninės savybės, tačiau jas galima ugdyti tam, kad būtų pasiektas aukščiausias potencialas. Atlikti tyrimai rodo, kad stiprybių panaudojimas darbe yra pozityviai susijęs su darbo atliktimi, pasitenkinimu darbu, gerove, suvoktu aukštesniu darbo prasmingumu. Pastebėta, kad kai žmonės gali naudoti ir tobulinti stiprybes savo darbuose, jie pasižymi geresne atliktimi, proaktyviu elgesiu, yra labiau įsitraukę ir patenkinti darbu (Miglianico et al., 2019; van Woerkom et al., 2022; Ding, Lin & Su, 2021). Darbuotojų stiprybių panaudojimas gali suteikti darbuotojams reikiamų išteklių inovatyviam elgesiui įgyvendinti (Botha & Mostert, 2014), todėl pagrįstai galima tikėtis, kad darbuotojų stiprybių panaudojimas yra teigiamai susijęs su inovatyviu elgesiu. Naujausi empiriniai tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų stiprybių

panaudojimas vaidina svarbų vaidmenį skatinant inovatyvų elgesį (Lin ir Ding, 2019), tačiau svarbu plėtoti šių sąsajų tyrimus (Liu, et al., 2023). Šiame darbe taip pat nagrinėjama darbuotojų stiprybių panaudojimo sąsaja su inovatyviu darbuotojų elgesiu, tačiau svarbus ir kitas su stiprybių panaudojimu susijęs aspektas - stiprybių panaudojimo prielaidos, kurios šiame darbe nagrinėjamos kaip organizaciniai ir asmeniniai stiprybių panaudojimo ištekliai.

1.3. Stiprybių panaudojimo ištekliai ir darbuotojo stiprybių panaudojimas

Asmeninių stiprybių panaudojimas darbe turi pozityvią reikšmę tiek individo tiek komandos ar organizaciniame lygmenyje. Kai darbuotojai darbe gali panaudoti savo stiprybes, darbas tuo metu jiems atrodo daug labiau prasmingas, nei tomis dienomis, kai mažiau naudoja savo stiprybes. Tyrimai rodo, kad stiprybių panaudojimas darbe, taip pat, prisideda ir prie didesnio įsitraukimo į darbą, darbuotojų gerovės organizacijoje (Ilies et al., 2024). Darbuotojai, kurie daugiau naudoja savo stiprybes darbe, ilgalaikėje perspektyvoje išsiugdo aukštesnį pasitenkinimą darbu (Wood et al., 2011) bei karjera (Matsuo, 2020). Tyrinėjant stiprybių panaudojimą, tiek po trijų tiek po šešių mėnesių, pakartojant tyrimą, buvo pastebėta, kad stiprybių panaudojimas darbe prisideda ir prie aukštesnio pasitenkinimo savimi, energingumo ir pozityvios būsenos, kurie sumažina patiriamą stresą (Wood et al., 2011). Stiprybių panaudojimas ne tik pagerina darbų atliktį, bet ir patenkina asmeninius psichologinius poreikius.

Asmeninių stiprybių panaudojimas žmogui suteikia unikalumo ir autentiškumo jausmą. Tai sukuria jausmą, kad asmuo yra atviras prieš patį save ir pats kuria savo gyvenimo sprendimus. Matsuo (2020) atliktas tyrimas rodo, kad proaktyvus darbuotojų elgesys, kuris apima įvairias darbuotojų iniciatyvas nesusijusias su jų tiesioginėmis darbo pareigomis, atsiranda tada, kai jie naudoja savo stiprybes ir jaučiasi atviri patys sau. Peterson ir Seligman (2004) teigė, kad stiprybių panaudojimas yra išskirtinai vidiniai motyvuotas (angl. *intrinsically motivated*). Taip yra todėl, kad stiprybės yra įgimtos, o žmogui pastebėjus, kad kažkas natūraliai gerai sekasi, tai tampa vidine paskata, suteikiančia pasitikėjimo savimi ir energijos jausmą.

Kadangi stiprybių panaudojimo darbe nauda akivaizdi tiek organizacijoms tiek darbuotojams, natūraliai kyla klausimas, kaip paskatinti darbuotojus naudoti savo stiprybes. Tyrimai rodo, kad aplinka ir kitos darbo charakteristikos gali turėti įtakos stiprybių panaudojimui (Miglianico et al., 2019). Darbo reikalavimų – išteklių teorija (Bakker, et al., 2001) skirsto darbo charakteristikas į dvi kategorijas: darbo reikalavimus ir išteklius. Reikalavimai apima fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikalingos nuolatinės fizinės ar psichologinės pastangos,

reikalaujančios asmeninių resursų panaudojimo. Darbo reikalavimai gali trikdyti darbą, jeigu darbuotojui reikia skirti daug pastangų užduočių įgyvendinimui, o darbuotojas neturi tam reikiamų resursų. Darbo ištekliai yra fiziniai, psichologiniai ar socialiniai darbo aspektai, kurie:

- Padeda siekti darbo tikslus;
- Mažina darbo reikalavimų bei su jais susijusių fiziologinių ir psichologinių resursų poveikį;
- Skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą.

Ištekliai tampa svarbūs ne tik tam, kad būtų tinkamai atliktos darbo užduotys ir išpildyti darbo reikalavimai, bet kartu ir prisideda prie darbuotojo gerovės bei tobulėjimo (Bakker & Demerouti, 2014). Darbo ištekliai gali būti išoriniai ir vidiniai (asmeniniai resursai). Autonomija, augimo galimybės, socialinė parama ar grįžtamasis ryšys apie atliktą yra laikomi išoriniais resursais, o profesinis saviveiksmingumas ar optimizmas priskiriami asmeninių resursų grupei (Xanthopoulou et al., 2007). Darbo reikalavimų – išteklių teorija paaiškina perdegimo, išitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu, psichosomatinės sveikatos, motyvacijos ir kitus psichologinius reiškinius. Darbo reikalavimai siejami su darbuotojų perdegimu, išsekimu, sveikatos problemomis, nes jų įgyvendinimas reikalauja darbuotojo pastangų, o darbo resursai užtikrina darbuotojų psichologinių poreikių (autonomijos, susietumo ir kompetencijos) patenkinimą (Bakker & Demerouti, 2014). Pavyzdžiui, Lee ir Jo (2023) atliktas tyrimas rodo, kad autonomija darbe ir psichologinis kapitalas daro pozityvią įtaką darbuotojų išitraukimui, kuris, savo ruožtu, yra teigiamai susijęs su darbo atliktimi.

Stiprybių panaudojimo kontekste pritaikoma ir stiprybių panaudojimo išteklių teorija. Bakker ir Demerouti (2017) praplėtė darbo reikalavimų – išteklių modelį, papildė išteklius proaktyviu elgesiu (meistryste darbe ar stiprybių panaudojimu), kurie stiprina ryšį tarp darbo išteklių ir darbo rezultatų. Darbuotojai, kurie naudoja savo stiprybėmis darbe, paprastai taip pat naudoja ir kitais ištekliais tam, kad pagerintų savo darbo veiklą (Tisu et al., 2021). Darbo ištekliais gali būti įvairūs resursai, kurie padeda darbuotojui gauti energijos atlikti, su darbu susijusias, užduotis, todėl tyrėjai dažnai įtraukia įvairius darbo išteklius, siekdami suprasti kokie veiksniai gali paskatinti darbuotojus pasiekti geresnius rezultatus ar patirti pozityvesnę emocinę būseną, susijusią su darbu. Van Woerkom ir Demerouti (2017) tyrė organizacinę paramą stiprybių panaudojimui, papildydami darbo reikalavimų – išteklių teoriją. Gauti rezultatai parodė, kad jei darbuotojai susiduria su daug darbo reikalavimų ir patiria stresą darbe, jie dažniau būna nedarbingi, tačiau jei jaučia organizacijos paramą jų stiprybių panaudojimui, šis neigiamas darbo reikalavimų poveikis sumažėja. Šiame tyrime suvokta

organizacinė parama buvo kaip apsauginis darbo išteklius darbo reikalavimų ir išteklių modelyje. Kiti autoriai, nagrinėjo tokių išteklių kaip pozicijos aiškumas, grįžtamasis ryšys, autonomija ir tobulėjimo galimybės kaip mediatorių reikšmę stiprybių panaudojimo ir darbo rezultatų ryšiams. Nustatyta, kad stiprybių panaudojimas yra reikšmingas individualus veiksnys, kuris ne tik tiesiogiai prisideda prie geresnių veiklos rezultatų, bet ir keičia darbo išteklių poveikį. Vaidmenų aiškumas ir grįžtamasis ryšys, šiame tyrime, turėjo stipriausią teigiamą ryšį su dauguma veiklos rezultatų (proaktyvumas, veiksmingumas ir prisitaikymas) (Tisu et al., 2021). Kai kurie iš minėtų išteklių, pavyzdžiui grįžtamasis ryšys, yra nulemti bendravimo su kitais asmenimis darbe, o bene daugiausiai atsiranda per lyderystės veiksmus bei vadovo elgesį ar komunikaciją. Stiprybių panaudojimo kontekste vadovo vaidmuo taip pat tampa labai svarbiu veiksnium. Pavyzdžiui, stiprybėmis grįstos lyderystės stilius yra susijęs su geresne užduočių atliktimi (Ding, Yu & Li, 2019). Be to, stiprybėmis grįsta lyderystė yra susijusi su darbuotojų stiprybių panaudojimu, kas reiškia, kad kai vadovai naudoja stiprybėmis grįstos lyderystės stilių darbuotojai yra labiau linkę pritaikyti savo stiprybes darbe (Ding, Yu, 2021). Vadinasi, stiprybėmis grįsta lyderystė, taip pat, gali būti laikoma stiprybių panaudojimo darbo ištekliumi.

Ding ir Yu (2020) nagrinėjo, kokią įtaką suvokiama vadovo parama turi stiprybių panaudojimui. Gauti rezultatai parodė, kad kai vadovas palaiko darbuotojų stiprybių panaudojimą darbe, darbuotojai jaučiasi pajėgūs ir patiria teigiamas emocijas. Šis tyrimas taip pat atskleidė, kad darbuotojo asmeninis išteklius – profesinis saviveiksmingumas – pastiprina tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį, nes leidžia darbuotojams pasinaudoti turima parama. Kitaip tariant, kai darbuotojas tiki savo gebėjimais ir pasižymi aukštu profesiniu saviveiksmingumu, jis labiau įsisavina vadovo paramą, jaučiasi pozityviau ir aktyviau naudoja savo stiprybes. Tuo tarpu kai saviveiksmingumas žemas, net ir jaučiama vadovo parama neturi tokio didelio poveikio darbuotojo savijautai ar savo stiprybių pritaikymui. Todėl profesinis saviveiksmingumas, taip pat gali būti laikomas asmeniniu ištekliumi stiprybių panaudojimo ištekliumi (Clercq et al., 2018).

Stiprybių panaudojimas numato labiau išreikštą darbuotojų įsitraukimą į inovatyvų elgesį (Ding, Lin & Su, 2021) ir gali pasireikšti kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) stiprybių panaudojimo darbe išteklių (organizacinės paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės ir profesinio saviveiksmingumo) ryšiams su inovatyviu elgesiu. Organizacijos parama ir palaikymas stiprybių panaudojimui (Keenan & Mostert, 2013), vadovavimas, skatinantis pavaldinių pozityvią patirtį ir stiprybių panaudojimą (Ding, 2020), profesinis saviveiksmingumas, apibūdinantis pasitikėjimą savo profesionalumu (Schyns & von Collani, 2002) stiprina ir darbuotojo iniciatyvą taikyti darbe savo stipriąsias savybes (van Woerkom et al., 2016). Taigi, remiantis literatūros apžvalga, šiame tyrime

stiprybių panaudojimo ištekliais laikomi organizacijos parama stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįsta lyderystė ir darbuotojo profesinis saviveiksmingumas. Keliama prielaida, kad šie trys konstruktai turi pozityvią reikšmę ne tik stiprybių panaudojimui darbe, bet ir darbuotojų inovatyviam elgesiui.

1.4. Darbuotojų stiprybių panaudojimo ištekliai ir inovatyvus elgesys darbe

Kaip jau buvo minėta, stiprybių panaudojimo ištekliais šiame tyrime priskiriami organizacijos parama stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįstas lyderystės stilius ir profesinis saviveiksmingumas. Šie išoriniai ir vidiniai asmens resursai yra svarbūs stiprybių panaudojimui darbe ir inovatyviam elgesiui darbe. Pavyzdžiui, tyrimai, kurie remiasi darbo reikalavimų – išteklių modeliu, atskleidžia, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip vidinis išteklius, pastiprinantis darbuotojų inovatyvų elgesį organizacijoje (Kwon & Kim, 2020). Liu ir Tong (2023) gauti rezultatai taip pat patvirtina ryšį tarp įsitikinimų apie žmogaus savybes, stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio. Į tobulėjimą orientuotas mąstymas veikia kaip vidinis išteklius, kuris turi įtakos inovatyviam elgesiui. Kadangi profesinis saviveiksmingumas taip pat apibrėžiamas kaip darbuotojo įsitikinimas dėl savo gebėjimų darbo kontekste, galima teigti, jog jis panašiai kaip ir augimo mąstysena, gali reikšmingai prisidėti prie inovatyvaus elgesio stiprinimo. Profesinis saviveiksmingumas veikia kaip vidinis asmeninis išteklius, kuris sustiprina ryšį tarp stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje. Svarbu paminėti, kad kiti tyrimai atrado reikšmingas sąsajas tarp profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje. Nustatyta, kad mokytojai, kurie turi aukštą saviveiksmingumo lygį, dažniau demonstruoja inovatyvų elgesį darbe (Hsiao et al., 2011). Tiriant kūrybišką saviveiksmingumą ir inovatyvaus elgesio organizacijoje sąsajas, taip pat atrastas pozityvus ryšys, tačiau svarbiu faktoriumi laikoma ir darbuotojus supanti aplinka, kurioje daug arba mažai dalijamasi žiniomis. Stipriausias pozityvus ryšys tarp kūrybiško saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe buvo pastebėtas aplinkoje, kurioje daug dalijamasi žiniomis (Teng et al., 2019). Kolegų palaikymas darbe taip pat svarbus inovatyviam elgesiui. Tyrimai rodo, kad kolegų palaikymas tiesiogiai skatino inovatyvų elgesį, kas leidžia daryti išvadą, jog turint palaikančius kolegas asmuo yra labiau linkęs kurti ir pritaikyti naujas idėjas darbe (Bani – Melhem et al., 2018). Taigi, galima daryti prielaidą, kad tiek aplinka, tiek palaikymas yra svarbūs inovatyviam elgesiui: suvoktas organizacijos palaikymas sustiprina teigiamą lyderio ir pavaldinio santykio įtaką ir padidina darbuotojų inovatyvaus elgesio darbe tikimybę (Choi et al., 2021). Tiriant inovatyvaus elgesio prielaidas, ieškota ryšio tarp proaktyvaus asmenybės tipo, suvoktos organizacijos paramos ir psichologinio įgalinimo. Nustatyta, kad šie kintamieji yra reikšmingi prognozuojantys faktoriai tiriant inovatyvaus elgesio darbe apraiškas (Yildiz et al., 2017). Darbo aplinkoje svarbų vaidmenį atlieka

tiesioginis darbuotojo vadovas. Praeityje atliktuose tyrimuose gausu įrodymų apie pozityviai reikšmingas sąsajas tarp stiprybėmis grįstos lyderystės stiliaus ir inovatyvaus elgesio organizacijoje (Ding & Yu, 2020; Liu & Tong, 2023). Taigi, iš tyrimų analizės matyti, kad organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis saviveiksmingumas yra susiję su inovatyviu elgesiu organizacijoje.

1.4.1. Organizacijos parama stiprybių panaudojimui ir inovatyvus elgesys

Žmonės dirbdami savo darbuose veikia ne vieni – jie veikia darbinėje eko sistemoje, kurioje gausu įvairių faktorių, galinčių daryti įtaką jų, kaip darbuotojų elgesiui, emocijoms ar rezultatams. Kompleksinė organizacijos struktūra susideda iš daug dedamųjų dalių, kuriose, veikiantys įvairūs procesai, darbuotojui suteikia žinių apie organizacijos tikslų įgyvendinimą. Įmonės procesai, taisyklės, politikos ir įvairios iniciatyvos turi stiprią įtaką darbuotojo stiprybių pažinimui bei panaudojimui. Pasak Linley ir Harrington (2006), organizacijos gali palaikyti darbuotojų stiprybių panaudojimą leisdamos darbus organizuoti taip, kad darbuotojai galėtų geriausiai išnaudoti savo stiprybes bendradarbiaujant su kitais. Ne ką mažiau svarbi dalis yra kompetencijų planavimas. Organizaciniu lygmeniu, stiprybėmis grįstas požiūris užtikrina, kad būtų sukurti ateities planai, kurie aiškiai įvardintų žmogiškųjų išteklių poreikius, reikalingus siekiant organizacijos tikslų. Sudėliota žmogiškųjų išteklių strategija ir ateities kompetencijų žemėlapis gali padėti užtikrinti, kad darbuotojai būtų samdomi, ugdomi ir vadovaujami taip, kad naudojantis savo individualiomis stiprybėmis galėtų prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo. Organizacijos, siekiančios išnaudoti individualių stiprybių panaudojimą gali taikyti intervencijas – mokymai, skatinantys pažinti savo stiprybes bei suprasti, kaip jas panaudoti ir ugdyti. Taip pat, organizacijos gali keisti procesus taip, kad jie būtų nukreipti į stiprybių panaudojimą. Pavyzdžiui, įgyvendinant ar keičiant darbuotojų veiklos vertinimo procesus, kurių metu, pokalbiuose su vadovais, būtų kreipiamas dėmesys ne į darbuotojo trūkumus ar tobulintinas puses, bet į geresnį darbuotojų stiprybių panaudojimą. Be to, darbuotojų atrankos procese galima vertinti darbuotojo atitikimą darbui pagal tai, kiek jo stiprybės atitinka planuojamo darbo pobūdį. Toks kompleksinis požiūris į darbuotojo stiprybes gali darbuotojui siųsti signalus, kad organizacija palaiko stiprybių panaudojimą plačiuoju lygmeniu (Meyers, ir kt. 2019). Įvairios, skirtingo pobūdžio intervencijos, darbuotojui suteikia informacijos apie organizacijoje tvyrantį palaikymą ir skatinimą naudoti savo stiprybes. Tokia aplinka tampa tartum saugia aplinka, kurioje darbuotojas gali pilnai parodyti savo gebėjimus ir atsiskleisti. Atlikti tyrimai rodo, kad darbo saugumas yra glaudžiai susietas su suvokta organizacijos parama. Neramiais laikais, kai darbuotojai jaudinasi dėl galimų atleidimų – saugumas, jaučiamas darbe, tampa kritiniu veiksnium suvoktai organizacijos paramai. Kitaip tariant, jeigu darbuotojai jaučiasi nesaugiai dėl savo darbo, net labai

stiprus organizacijos palaikymas ne visuomet padės pasiekti norimų rezultatų (Lee & Peccei, 2018). Taigi, organizacijos paramos konstruktas, darbuotojų akimis, gali būti suvokiamas labai plačiai ir netgi sąlygotas tam tikrų šalutinių veiksnių, pavyzdžiui, susijusių su darbo saugumu.

Suvokta organizacinė parama priklauso organizacinės paramos teorijai, kuri teigia, kad darbuotojų suvokiama organizacinė parama priklauso nuo interpretacijos apie organizacijos ketinimus. Darbuotojams svarbu ne tik matyti paramos apraiškas, tačiau ir suprasti platesnę strategiją, kodėl organizacija tą paramą suteikia. Ši paramos forma inicijuoja socialinių mainų procesą, kai darbuotojai stengiasi dėl organizacijos tikslų pasiekimo, nes jaučia, kad organizacija investuoja į juos. Be to, suvokta organizacinė parama tenkina darbuotojų emocinius poreikius ir didina tapatinimąsi su organizacija, įsipareigojimą ir prisideda prie emocinės gerovės gerinimo (Kurtessis et al., 2015). Keenan ir Mostert (2013) savo darbe rašė apie suvoktą organizacinę paramą stiprybių panaudojimui (angl. *perceived organizational support for strengths use*), kuri orientuojasi į darbuotojų stiprybių identifikavimą, ugdymą ir taikymą darbo aplinkoje. Šis paramos tipas susideda iš stiprybių atpažinimo, stiprybių ugdymo, stiprybių naudojimo ir stiprybių vertinimo. Suvokta organizacijos parama yra laikoma darbo ištekliais, panašiai kaip autonomija ar darbo saugumas, nes jis padeda darbuotojams pasiekti darbo tikslus (Meyers, ir kt. 2019).

Darbuotojai, matydami organizacijos paramą, yra linkę atsidėkoti ir taip pat stengiasi dėl organizacijos tikslų. Organizacijoje kuriant aplinką, kuri yra palaikanti, inovatyvi ir reikšminga didinama organizacijos parama. Pastebėta, jog darbuotojai labiau stengiasi dirbti ir pasiekti ambicingus rezultatus, kai dirba organizacijoje, kuri suteikia darbuotojams paramą panaudoti savo stiprybes (Guan & Frenkel, 2019). Meyers ir bendraautorių (2019) atliktas tyrimas rodo, kad suvokta organizacijos parama buvo teigiamai susijusi su didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą ir pasitenkinimu gyvenimu. Be to, buvo atrasta, kad organizacijos parama statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su perdegimu. Vadinasi, kad organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui, gali sumažinti perdegimo riziką. Tiesa, šis tyrimas atliktas net keliose šalyse ir gauti rezultatai nesiskiria tarp šalių, kas reiškia, kad gautos išvados yra kultūriškai universalios. Tiriant suvoktos organizacijos paramos ir proaktyvaus inovatyvaus elgesio sąsajas buvo atrasta, kad darbuotojų jaučiama organizacijos parama, kai įmonė darbuotojus vertina ir palaiko, tiesiogiai skatina inovatyvų elgesį organizacijoje. Palaikymas gali paskatinti darbuotojus imtis proaktyvių veiksmų susijusių su inovatyviu elgesiu ir ruošti inovacijoms iš anksto, įveikti atsiradusias kliūti ir savo noru spontaniškai kurti naujoves savo iniciatyva (Fan et al., 2022). Taigi, galima apibendrinti, kad palaikanti organizacijos parama yra itin svarbus išorinis išteklis, nes praeityje atlikti tyrimai rodo, jog aukšti suvoktos organizacijos paramos rodikliai lemia geresnę darbuotojų nuotaiką, didesnę

pasitikėjimą savimi, pozityvų elgesį ir nuotaiką. Visa tai prisideda prie geresnių darbo rezultatų ir veda link geresnės darbuotojų atlikties ar inovatyvesnių sprendimų kūrimo (Nazir et al., 2018).

1.4.2. Stiprybėmis grįsta lyderystė ir inovatyvus elgesys

Lyderio vaidmuo komandoje užima ypatingai svarbią poziciją, kadangi gali daryti tiesioginį poveikį kitiems darbuotojams. Literatūroje gausu įvairių lyderystės stilių, kurie išryškina tam tikrus lyderystės aspektus ir gali padėti kitiems darbuotojams siekti tikslų. Pozityvioji psichologija išskiria stiprybėmis grįstą lyderystės stilių, kurį naudodamas lyderis, gali padėti darbuotojui atpažinti, panaudoti ir ugdyti savo stiprybes bei skatina pozityvią darbuotojo patirtį organizacijoje. Šis lyderystės stilius gali prisidėti prie organizacijos efektyvumo gerinimo (Ding, 2020). Stiprybėmis grįstos lyderystės tikslas yra pasiekti tiek asmeninius tiek organizacinius tikslus naudojant savo, kaip lyderio stiprybes ir įgalinant darbuotojus naudoti savo stiprybes. Svarbu pabrėžti, kad tokie lyderiai neignoruoja nei savo nei pasekėjų tobulintinų sričių, tačiau jie renkasi panaudoti savo stiprybes ir darbus organizuoti taip, kad tobulintinos savybės darytų kuo mažesnę neigiamą įtaką darbuotojo darbui (Clifton & Harter, 2003). Lyderiai, organizuodami kasdienės darbo užduotis, gali atsižvelgti į darbuotojų stiprybes ir suteikti jiems galimybę dirbti prie tų užduočių, kuriose jų stiprybės galėtų atsiskleisti geriausiai (Aguinis et al. 2013). Atlikti tyrimai rodo, kad net organizuojant komandines darbo veiklas stiprybių panaudojimas gali padidinti tiek asmeninę tiek komandinę atliktį (Meyers & van Woerkom, 2023).

Stiprybėmis grįstos lyderystės pagrindinės prielaidos: 1) visi žmonės turi tam tikras stiprybes natūraliai, pagal savo prigimtį; 2) didžiausia žmonių augimo ir tobulėjimo galia slepiasi jų stiprybių panaudojime (Rath & Conchie, 2008). Stiprybių panaudojimui darbe svarbus yra autentiškumo aspektas. Pasak Linley (2007), lyderiai yra sėkmingiausi kai elgiasi autentiškai. Autoriaus teigimu, autentiškas lyderystės stilius gali būti paaiškinamas stiprybėmis grįstos lyderystės pagrindu. Teigiama, kad norint naudoti stiprybėmis grįstą lyderystės stilių, lyderiui pirmiausia reikia susipažinti su savo stiprybėmis ir silpnybėmis. Welch, Grossaint, Reid ir Walker (2014) atliko kokybinį tyrimą apie stiprybėmis grįstą lyderystę. Surinkę duomenis iš patyrusių lyderių pasiūlė keturias svarbiausias mintis apie stiprybėmis grįstą lyderystę:

1. Stiprybių naudojimas yra motyvuojamas iš vidaus ir suteikia energijos.

Ruošiant ateities vadovus, kurie planuoja naudoti stiprybėmis grįstos lyderystės stilių, svarbu, kad jie patys pagalvotų apie savo stiprybių naudojimą ir ką tai jiems duoda. Patyrę vadovai dalinosi, kad talentai yra įgimti ir jų naudojimas atliepia prigimtinius poreikius, todėl stiprybių naudojimas yra

motyvuojamas iš vidaus. Tai reiškia, kad naudoti stiprybes noras yra natūralus ir kyla iš vidaus. Patyrę vadovai dalijasi, kad stiprybių naudojimas suteikia papildomos energijos, kadangi žmogus telkia dėmesį, į tai kas jam sekasi gerai, negu į tai, kas nesiseka.

2. Stiprybės vystosi, per santykius su kitais.

Stiprybėms identifikuoti galima naudoti įvairius įrankius, tačiau bene geriausias šaltinis yra santykiai su kitais žmonėmis. Pasak patyrusių vadovų, įmonėse svarbu palaikyti palaikymo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų drąsiai dalintis grįžtamojo ryšiu su kolegomis, kas padėtų jiems tobulėti. Taip darbuotojai galėtų išgirsti ir grįžtamąjį ryšį apie savo stiprybes, kadangi stiprybių vystymasis neturi vykti izoliuotai – tam būtina kurti prasmingus ir autentiškus santykius. Šiuo požiūriu, stiprybių naudojimas nėra tik vidinis resursas, tačiau, taip pat, veikia ir kaip socialinis konstruktas. Svarbu paminėti, kad įprastai aplinkiniai apie žmogaus stiprybes susidaro nuomonę iš pasikartojančių bendravimo situacijų ir dažnu atveju apie stiprybes komandoje prabylama tada, kai joje vyrauja pasitikėjimas ir nuostata, jog dirbama dėl vieno tikslo (Van Woerkom et al., 2022). Autoriai pabrėžia ir tai, kad dirbti aplinkoje, kur žmonės turi skirtingas stiprybes yra labai efektyvu galvojant apie gerą darbo atliktį.

3. Dėmesys stiprybėms nereiškia tobulintinių sričių ignoravimo.

Dėmesys stiprybėms gali būti suvokiamas, kaip perdėtas, jei ignoruojamos silpnybės, ir tyrime dalyvavę vadovai paaiškino, kad turi būti balansas. Darbas su stiprybėmis turi būti visa apimantis ir plataus požiūrio, apimti stiprybių ugdymą ir augimą, bet ir atkreipti dėmesį į tai, kad per didelis stiprybių panaudojimas gali tapti trikdančiu faktoriumi. Turima omenyje, kad jei užsispyrimas yra laikomas asmens stiprybe, per didelis to naudojimas gali lemti per mažą lankstumą, todėl tai gali netgi užgožti stiprybę ir tapti tobulintu faktoriumi.

4. Sėkminga stiprybėmis grįsta lyderystė priklauso nuo paties lyderio savistabos.

Tam, kad stiprybėmis grįsta lyderystė būtų sėkminga, lyderis pats turi gerai pažinti savo stiprybes ir būti autentiškas. Tik būdami atviri, jie gali kurti santykį, kuris skatintų kitą geriau pažinti save ir panaudoti savo stiprybes. Patyrusių vadovų teigimu, sėkmingas lyderis yra tas, kuris nuolat analizuoja save ir skiria dėmesio savęs pažinimui per gyvenimą. Kiti tyrimai rodo, kad remiantis socialinio išmokymo teorija, kai lyderis pats naudoja savo stiprybes jis rodo pavyzdį, kad reikia naudoti savo stiprybes ir tai siunčia signalą darbuotojui pačiam naudoti savo stiprybes (Ding et al., 2020).

Atlikti tyrimai rodo, kad vadovų naudojamas stiprybėmis grįstos lyderystės stilius darbuotojams signalizuoja, jog vadovas vertina jų stiprybes ir skatina jas naudoti darbe (Ding, et al., 2020). Vadovas pažindamas savo darbuotojus ir jų stiprybes gali organizuoti darbus komandoje taip, kad darbuotojai galėtų panaudoti savo stiprybes, skiriant individualias užduotis. Taip vadovai gali pagerinti atliekamų darbų kokybę (Ding et al., 2020), o taip pat skatinti darbuotojus elgtis inovatyviai, įsitraukti į naujų idėjų kūrimą bei įgyvendinimą (Ding et al., 2022).

1.4.3. Profesinis saviveiksmingumas ir inovatyvus elgesys

Darbuotojų pasitikėjimas savo profesiniais gebėjimais turi didelę reikšmę jų elgesiui ir darbo rezultatams. Mokslinėje literatūroje šie įsitikinimai apibrėžiami kaip profesinis saviveiksmingumas, kuris nusako darbuotojo įsitikinimus apie savo gebėjimus, siekiant darbo rezultatų (Schyns & von Collani, 2002). Pozityvus savęs vertinimas siekiant tikslų darbinėse situacijose, kai asmuo pats priima sprendimus ir gali nuspręsti kaip veikti, skatina aktyvumą bei atkaklumą (Žukauskaitė ir kt., 2019). Kitaip tariant, jei žmogus mano, kad gali susitvarkyti su darbo užduotimis ir jaučiasi neapribotas priimti, su užduotimi susijusius, sprendimus, tai paskatina darbuotojo atkaklumą išspręsti užduotį. Remiantis A. Banduros (1982) Socialinio išmokymo teorija, profesinis saviveiksmingumas formuojasi pagal tai, kokius informacijos signalus žmogus gauna iš jį supančios, aplinkos. Pagrindiniai informacijos šaltiniai:

1. Asmeniniai pasiekimai – buvę sėkmingi praeities pasiekimai ir ankstesnės patirtys yra stipriausias saviveiksmingumo šaltinis. Sėkmingos praeities patirtys didina saviveiksmingumo lygį, kai tuo tarpu nesėkmės (ypač nulemtos ne objektyviu priežasčių) gali sumažinti saviveiksmingumą.
2. Stebėjimo patirtis – matant kaip kitiems, panašiems į save, sėkmingai sekasi atlikti užduotis gali sustiprėti įsitikinimai apie savo gebėjimus.
3. Žodinis paskatinimas – kitų žmonių tikėjimas darbuotojo gebėjimais ir palaikymas taip pat gali paskatinti pasitikėjimą savo jėgomis.
4. Fiziologinė ir emocinė būseną – žmogaus savo būsenos vertinimas gali turėti įtakos jo vertinimui apie gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą; pavyzdžiui, jeigu žmogus išgyvena didelį stresą, nerimą ar nuovargį, jo pasitikėjimas apie savo gebėjimus gali sumažėti.

Žmogus remdamasis iš aplinkos gaunama informacija, susidaro nuomonę apie savo gebėjimus ir šie įsitikinimai turi tiesioginę įtaką darbo atlikčiai. Çetin ir Aşkun (2018) tyrime buvo nustatyta, kad profesinis saviveiksmingumas teigiamai siejasi su darbo našumu, o vidinė motyvacija iš dalies tarpininkauja saviveiksmingumo ir našumo ryšiui. Darbuotojai, kurie tiki savo gebėjimais atlikti tam

tikras darbo užduotis, ne tik dirba efektyviau, bet ir labiau mėgaujasi savo darbu ir yra vidinai motyvuoti. Tyrimai rodo, kad įvairios stiprybėmis grįstos intervencijos daro poveikį darbuotojų organizaciniam savęs vertinimui ir įsitraukimui į darbą (Costantini et al., 2019). Organizacijose, kuriose darbuotojai gali susidaryti pozityvų vaizdą apie savo gebėjimus, turi labiau įsitraukusius ir geresne atliktimi pasižyminčius darbuotojus. Darbuotojai, kurie pasižymi aukštesniais profesinio saviveiksmingumo rodikliais yra geriau prisitaikę pasinaudoti aplinkos ištekliais, tuo tarpu tie, kurie pasižymi žemais saviveiksmingumo rodikliais yra labiau linkę sutelkti dėmesį į resursų praradimą. Saviveiksmingumas gali palengvinti kitų išteklių kaupimą, o jo stoka gali sumažinti turimus išteklius, nes žmogus daugiau dėmesio suteikia nesėkmėms ir trūkumams (Chan et al., 2017). Profesinis saviveiksmingumas yra svarbi dedamoji dalis darbuotojo veikloje. Darbuotojų saviveiksmingumas, kai kuriuose tyrimuose vertinamas, kaip mediacinis kintamasis ryšiams paaiškinti. Pavyzdžiui, Akbari ir bendraautorių (2021) atliktas tyrimas parodė, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis verslumo lyderystės ir inovatyvaus elgesio organizacijoje. Taip pat, ryšį tarp profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio tyrinėjo ir kiti autoriai, kurie taip pat atrado statistiškai reikšmingą ryšį tarp darbuotojo įsitikinimų apie savo gebėjimus bei įsitraukimą į inovatyvias veiklas organizacijoje. Asmenybė yra labai svarbus faktorius, kalbant apie darbuotojo norą įsitraukti į inovatyvias veiklas, yra atviri patirčiai ar nebijo prisiimti rizikų. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie pasižymi didesniu atvirumu naujoms idėjoms, linkę labiau pasitikėti savo jėgomis, spręsti darbe kylančius iššūkius, aktyviai mokytis ir prisiimti rizikas (Fazilet & Ozlem, 2022). Taigi, iš literatūros apžvalgos galime matyti, kad profesinis saviveiksmingumas yra svarbi dedamoji dalis tiek darbuotojo rezultatams tiek tiriant ryšius su inovatyviu elgesiu organizacijoje.

1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: Išnagrinėti organizacijos paramos stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo ir darbuotojų stiprybių panaudojimo reikšmę inovatyviam elgesiui darbe.

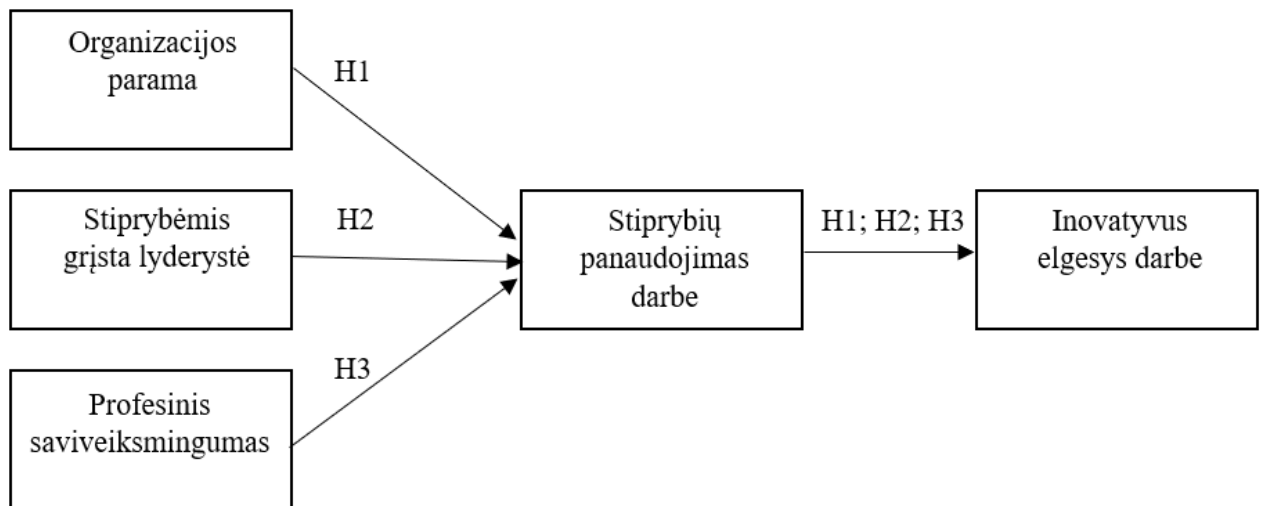
Uždaviniai:

1. Ištirti organizacinės paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, darbuotojų stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe raišką bei ryšius su demografiniais kintamaisiais.
2. Išnagrinėti organizacinės paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, darbuotojų stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajas.

3. Nustatyti organizacinės paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo ir darbuotojų stiprybių panaudojimo reikšmę prognozuojant inovatyvų elgesį darbe.
4. Išnagrinėti stiprybių panaudojimo darbe kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę stiprybių panaudojimo darbe ištekliams prognozuojant inovatyvų elgesį organizacijoje:
H1: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) organizacinės paramos ir inovatyvaus elgesio ryšiui.
H2: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) stiprybėmis grįstos lyderystės stiliaus ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.
H3: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.

Tyrimo modelis.

Teorinis tyrimo modelis parengtas pagal 4 tyrimo uždavinį: stiprybių panaudojimo darbe ištekliai (organizacinė parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir darbuotojo profesinis saviveiksmingumas) yra susiję su inovatyviu elgesiu darbe dėl stiprybių panaudojimo darbe kaip tarpinio veiksnio. 1 – amė paveiksle pateikiamas šio tyrimo modelis ir keliamos hipotezės.



1 pav. Tyrimo modelis.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 110 šiuo metu dirbančių asmenų. Tyrimui atlikti, taikytas patogiosios atrankos metodas. Šiame tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus asmenys nuo 19 iki 57 metų ($M = 34,35$, $SD = 9,07$). Asmenys, dalyvavę tyrime, dirba tiek viešajame tiek privačiuose sektoriuose. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių žmonių dirba privačiajame sektoriuje – 87 (79,1%), o 23 (20,9%) tyrimo dalyviai dirba viešajame sektoriuje. Iš 110 šiame tyrime dalyvavusių asmenų, 72 buvo moterys (65,5 %), 37 vyrai (33,6%) ir 1 (0,9%) lyties nenurodė. Didžioji dalis respondentų dirbo pilnu etatu 104 (94,5%), o 6 (5,5%) atsakiusieji nurodė, kad dirba ne pilnu etatu. Taip pat, didžioji dalis tyrime dalyvavusių asmenų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (74 tyrimo dalyvių, 66,7 %). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 16 (14,6%), profesinį – 9 (8,2%), vidurinį išsilavinimą - 12 tyrimo dalyvių (10,9 %).

Tyrimo dalyvavusių asmenų vidutinis išdirbtas laikas organizacijoje yra 5,25 metai ($SD = 6,35$) ir svyruoja nuo kelių mėnesių iki 35 metų. Didžiausia dalis tyrimo dalyvių (25 asmenys, 22,94 %) dabartinėje organizacijoje dirba 1 metus laiko. 70 % tyrime dalyvavusių žmonių užima nevadovaujančias pareigas, o 30% (33 respondentai) užima vadovaujančias pareigas. Dauguma respondentų (66 asmenys, 60 %) dirba hibridiniu būdu (dalį laiko dirba savo darbo vietoje, dalį laiko dirba iš namų), nenuotoliniu būdu/darbo vietoje dirba 38 asmenys (34,5 %), o nuotoliniu būdu dirba tik 5 (4,5 %) žmonės. 1 (0,9 %) asmuo pasirinko atsakymo variantą „Kita“.

2.2. Įvertinimo priemonės

Tyrimo anketą sudarė klausimai apie dalyvių demografines ir profesines charakteristikas ir tyrimo kintamųjų vertinimo skalės. Demografiniai ir profesiniai klausimai buvo apie darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių (privatus/viešas), etato dalį, pareigas, darbą nuotoliu ar darbo vietoje. Tyrimo skalėmis buvo vertinami: organizacijos parama stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįsta lyderystė, profesinis saviveiksmingumas, stiprybių panaudojimas darbe, inovatyvus elgesys. Anketos pavyzdys yra pateikiamas 1 priede.

Organizacijos parama stiprybių panaudojimui vertinta Keenan ir Mostert (2013) skale (angl. *perceived organisational support for strength use scale – POSSU*). Skale vertinama darbuotojų nuomonė apie organizacijos teikiamą paramą stiprybių panaudojimui darbe. Skalė sudaryta iš 7 teiginių, atsakymai vertinami Likerto penkių balų skale, kurioje (1) žymi niekada, o (5) žymi visada.

Vertinant teiginius, respondentų prašoma galvoti apie dažnumą, kaip dažnai teiginyje minima situacija pasitaiko jų organizacijose. Teiginio pavyzdys: „Ši organizacija leidžia man atlikti savo darbą taip, kad galėčiau geriausiai panaudoti savo stipriąsias puses“. Skalės konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 73,58 % duomenų sklaidos ($KMO = 0.912$, Barleto sferiškumo kriterijus $p < 0.001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,824 iki 0,882. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,940$. Tai atitinka skalės autorių pateiktą skalės patikimumo rodiklį: Cronbacho $\alpha = 0.97$ (Keenan, Mostert, 2013). Bendram skalės įverčiui gauti skaičiuojamas atsakymų į teiginius balų vidurkis. Aukštesnis balas reiškia aukštesnį organizacijos suteikiamos paramos vertinimą.

Stiprybėmis grįsta lyderystė vertinta Ding ir Yu (2020) stiprybėmis grįstos lyderystės skale (angl. *followers' strengths-based leadership (FSBL)*). Skalę sudaro penki teiginiai, atsakymai vertinami 5 balų rangine Likerto skale, kai 1 balas reiškia „visiškai nesutinku“, 5 balai „visiškai sutinku“. Teiginio pavyzdys: „Vadovas man suteikia informaciją apie tai, kas man darbe gerai sekasi“. Skalės konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 71,57% duomenų sklaidos ($KMO = 0.907$, Barleto sferiškumo kriterijus $p < 0.001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,813 iki 0,876. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,934$. Tai atitinka skalės autorių pateiktą patikimumo rodiklį: Cronbacho $\alpha = 0,89$ (Ding & Yu, 2020). Bendras stiprybėmis grįstos lyderystės įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į penkis teiginius balų vidurkis, didesnis balas žymi aukštesnį tiesioginio vadovo stiprybėmis grįstos lyderystės vertinimą.

Profesinis saviveiksmingumas vertintas Schyns ir von Collani (2002) profesinio saviveiksmingumo skale (angl. *a new occupational self – efficacy scale - OCCSEFF*). Šiame tyrime naudojama trumpoji skalės versija, kurią sudaro 8 teiginiai. Atsakymai vertinami penkių balų Likerto skale, kai 1 balas reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“. Teiginio pavyzdys: „Jei darbe man iškyla problemų, dažniausiai aš randu išeitį“. Skalė lietuvių kalbą pateikiama Žukauskaitės, Bagdžiūnienės ir Rekašiūtės Balsienės (2019) publikacijoje ir yra laisvai prieinama. Šių autorių tyrime pateikiamas skalės patikimumo rodiklis Cronbacho $\alpha = 0,881$, o šiame tyrime gauta, kad Cronbacho $\alpha = 0,916$. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 63,77 % duomenų sklaidos ($KMO = 0.908$, Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0.001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,751 iki 0,880. Profesinio saviveiksmingumo rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis, aukštesni balai reiškia aukštesnį darbuotojo pasitikėjimą savo profesinėmis galimybės tinkamai atlikti darbo užduotis.

Stiprybių panaudojimas darbe vertintas Van Woerkom ir kt. (2016) trumpąja 6 teiginių skale. Atsakymai vertinami rangine Likerto skale nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas reiškia „niekada“, o 5 - „labai dažnai/visada“. Teiginio pavyzdys: „Aš organizuoju savo darbą taip, kad galėčiau panaudoti savo stipriąsias puses“. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu, gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 68,8% duomenų sklaidos ($KMO = 0.827$, Barleto sferiškumo kriterijus $p > 0.001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,764 iki 0,870. Skalės patikimumo rodiklio Cronbacho $\alpha = 0,906$. Aukštus patikimumo rodiklius rodo ir autorių atliktas tyrimas Cronbach α lygus 0,92 (Van Woerkom ir kt., 2016). Stiprybių panaudojimo darbe rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis, aukštesni balai reiškia aukštesnį darbuotojo stiprybių panaudojimo darbe vertinimą.

Inovatyvus elgesys darbe vertintas Scott ir Bruce (1994) inovatyvaus elgesio darbe skale, kurią sudaro 6 teiginiai. Teiginio pavyzdys „Man kyla įvairių kūrybiškų idėjų, kurios gali būti naudingos darbui“. Atsakymai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 balo „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“. Principinių komponentų faktorių analizė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 77,64 % duomenų sklaidos ($KMO = 0.869$, Barleto sferiškumo kriterijus $p > 0.001$). Skalės Cronbacho $\alpha = 0.942$. Inovatyvaus elgesio rodiklis skaičiuojamas kaip atsakymų į skalės teiginius vidurkis, aukštesnis balas reiškia labiau išreikštą darbuotojo subjektyviai vertinamą inovatyvų elgesį.

Profesinio saviveiksmingumo skalė lietuvių kalba yra publikuota ir laisvai prieinama, inovatyvaus elgesio darbe ir stiprybėmis grįstos lyderystės skales suteikė darbo vadovė, organizacinės paramos stiprybių panaudojimui ir darbuotojo stiprybių panaudojimo skalės buvo išverstos į lietuvių kalbą, vertimą patikrino anglų kalbos specialistė.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo anketa buvo patalpinta į „*Google Forms*“ internetinę platformą, kvietimas dalyvauti tyrime ir anketos nuoroda buvo platinami socialiniuose tinkluose: „*Instagram*“, „*Facebook*“, „*LinkedIn*“. Tyrimas vyko 2025 m. vasario – kovo mėn. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojamas patogiosios atrankos ir sniego gniūžtės metodai, tai padėjo skleisti informaciją apie tyrimą didesniam skaičiui tyrimo dalyvių. Kviečiant dalyvauti tyrime buvo nurodyta, kad ieškomi tyrimo dalyviai, kurie šiuo metu dirba. Atsidarius kvietime nurodytą nuorodą, pirmiausia pateikiamas kreipimasis į respondentus, kuriame nurodomas tyrimo tikslas, informacija apie konfidencialumą ir galimybę nutraukti dalyvavimą tyrime bei kontaktinius tyrėjos duomenis.

2.4. Duomenų analizė

Tyrime gauti duomenys analizuojami naudojant statistinių programų paketą *IBM SPSS Statistics 25* versiją. Naudojantis IBM SPSS Statistics programa, atlikti aprašomosios statistikos skaičiavimai (rodiklių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), skalių konstrukto validumas nustatytas, taikant principinių komponentių faktorių analizę su *varimax* sukiniu, patikimumas (vidinis suderintumas) tikrintas Cronbacho α kriterijumi. Visi šiame darbe nurodyti kintamieji yra normaliai pasiskirstę. Demografinių kintamųjų ryšiui su kintamaisiais (organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio darbuotojo saviveiksmingumos, stiprybių panaudojimo darbe, inovatyvaus elgesio) nustatyti naudotas Studento t – testas nepriklausomoms imtims. Amžiaus ir darbo organizacijoje trukmės ryšiai su kintamaisiais bet tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos nustatytos, taikant Pearsono koreliaciją. Prognostiniai ryšiai tarp kintamųjų vertinti, taikant daugialypę regresinę analizę, mediacinė analizė atlikta, naudojant SPSS programos PROCESS įskiepi, 4 modelis (Hayes, 2018).

3. REZULTATAI

3.1. Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo darbe, inovatyvaus elgesio darbe raiška ir ryšiai su demografiniais kintamaisiais

Šiame skyriuje pristatomi duomenys apie kintamųjų raišką ir sąsajas su amžiumi, darbo stažu, aptariamais skirtumais, kurie buvo nustatyti taikant Stjudento t testą, lyginant grupes pagal tyrimo dalyvių lytį, veiklos sektorių, pareigas, darbo pobūdį (dirba nenuotoliniu ar mišriu būdu). Kadangi tik 5 (4,5 %) dalyviai dirba nuotoliniu būdu, buvo palyginti dirbantieji, kurie dirba darbo vietoje ir mišriu būdu. Didžioji dalis respondentų dirbo pilnu etatu (94,5%), pagal išsilavinimą 81,3 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, todėl kintamųjų skirtumai pagal šias charakteristikas nenagrinėjami.

1 – oje lentelėje pateikti organizacijos paramos stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, darbuotojų stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Visi kintamieji: stiprybėmis grįsta lyderystė ($M = 3,62$, $SD = 1,01$), organizacijos parama ($M = 3,59$, $SD = 0,82$), profesinis saviveiksmingumas ($M = 4,09$, $SD = 0,65$), darbuotojų stiprybių panaudojimas ($M = 4,04$, $SD = 0,65$), inovatyvus elgesys ($M = 3,63$, $SD = 0,95$) darbe yra išreikšti aukščiau vidutinės reikšmės.

1 lentelė. *Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, darbuotojų stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bendroje imtyje*

	N	M	Min	Max	SD
Organizacijos parama	110	3,59	1,00	5,00	0,82
Stiprybėmis grįsta lyderystė	110	3,62	1,00	5,00	1,01
Profesinis saviveiksmingumas	110	4,09	1,00	5,00	0,65
Darbuotojų stiprybių panaudojimas	110	4,04	2,17	5,00	0,65
Inovatyvus elgesys darbe	110	3,63	1,00	5,00	0,95

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

Analizuojant kitų demografinių kintamųjų ryšį (stažas organizacijoje ir amžiaus) su nagrinėjamais rodikliais skaičiuota Pearsono koreliacija. Rezultatai parodė, kad laikas, praleistas organizacijoje, statistiškai reikšmingai susiję su organizacijos parama ir darbuotojo stiprybių panaudojimu. Taip pat, galima matyti, kad respondentų amžius statistiškai reikšmingai susijęs su inovatyviu elgesiu (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Stiprybėmis grįstos lyderystės, organizacijos paramos, saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo, inovatyvaus elgesio koreliacijos su amžiaus ir išdirbto laiko organizacijoje demografinių kintamųjų.*

Kintamieji	Amžius	Stažas organizacijoje
Organizacijos parama	-0,05	0,26**
Stiprybėmis grįsta lyderystė	0,01	0,10
Profesinis saviveiksmingumas	-0,01	0,10
Stiprybių panaudojimas	0,22	0,26**
Inovatyvus elgesys darbe	0,28**	0,22

Pastaba. ** $p < 0,01$

Ieškant ryšio tarp nagrinėjamų rodiklių raiškos ir demografinių kintamųjų (lyties, sektoriaus, pareigų, darbo organizavimo būdą) buvo naudojamas Studento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Skaičiavimai parodė, kad tarp daugumos analizuojamų rodiklių raiškos ir šių demografinių kintamųjų statistiškai reikšmingo rezultato nėra (žr. 2 priedo 2.1 ir 2.3 lenteles), tačiau galima matyti ir keletą reikšmingų rezultatų. Tarp stiprybėmis grįstos lyderystės stiliaus ir darbo hibridiniu būdu ar darbo vietoje yra reikšmingas rezultatas ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad vidurkiai tarp hibridiniu būdu dirbančių tyrimo dalyvių ir darbo vietoje dirbančių tyrimo dalyvių statistiškai reikšmingai skiriasi (žr. 2 priedo 2.1 lentelę). Rezultatas statistiškai reikšmingai skyrėsi ir tarp vyrų ir moterų grupės. Gauti rezultatai parodė, kad tarp inovatyvaus elgesio darbe ir lyties yra reikšmingas rezultatas ($p < 0,05$) (žr. 2 priedo, 2.2 lentelę). Statistiškai reikšmingai rezultatas skyrėsi ir tarp privataus ir viešo sektoriaus darbuotojų ir organizacijos paramos ($p < 0,05$) (žr. 2 priedo 2.3 lentelę).

3.2. Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajos

Antruoju šio tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti sąsajas tarp stiprybių panaudojimo išteklių - organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, darbuotojų stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe. Sąsajoms tarp nagrinėjamų rodiklių nustatyti taikyta Pearsono koreliacija (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Stiprybėmis grįstos lyderystės, organizacijos paramos, profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajos.*

Kintamieji	1	2	3	4
1. Stiprybėmis grįsta lyderystė	-			
2. Organizacijos parama	,657**	-		
3. Profesinis saviveiksmingumas	,449**	,363**	-	
4. Stiprybių panaudojimas	,427**	,620**	,484**	
5. Inovatyvus elgesys darbe	,266**	,377**	,287**	,478**

Pastaba. ** $p < 0,01$

Kaip galima matyti iš 4 – oje lentelėje pateiktų duomenų, visi tiriami kintamieji tarpusavyje susiję teigiamais ryšiais. Inovatyvus elgesys darbe stipriausiai koreliuoja su stiprybių panaudojimu darbe ($r = 0,478$, $p < 0,01$). Silpniausia, bet taip pat statistškai reikšminga koreliacija yra tarp inovatyvaus elgesio ir stiprybėmis grįstos lyderystės ($r = 0,266$, $p < 0,01$). Inovatyvus elgesys teigiamu ryšiu susijęs su organizacijos parama ($r = 0,377$, $p < 0,01$) ir profesiniu saviveiksmingumu ($r = 0,287$, $p < 0,01$). Stiprybių panaudojimas stipriausiu statistškai reikšmingu ryšiu susijęs su organizacijos parama ($r = 0,620$, $p < 0,01$). Šiek tiek mažesnis, bet statistškai reikšmingas ryšys atrastas tarp stiprybių panaudojimo darbe ir inovatyvaus elgesio organizacijoje ($r = 0,484$, $p < 0,01$) bei stiprybėmis grįstos lyderystės ($r = 0,427$, $p < 0,01$).

3.3. Inovatyvaus elgesio darbe prognostiniai veiksniai

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti ar organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė, profesinis saviveiksmingumas ir darbuotojo stiprybių panaudojimas prognozuoja inovatyvų elgesį darbe. Šiai analizei atlikti naudota daugialypė regresinė analizė.

5 lentelė. Regresinės analizės modelis prognozuojant inovatyvų elgesį darbe, kai organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė, profesinis saviveiksmingumas ir stiprybių panaudojimas yra nepriklausomi kintamieji.

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Inovatyvus elgesys darbe				
	<i>Beta (β)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Organizacijos parama	0,126	0,366	8,387	<0,001	0,242
Stiprybėmis grįsta lyderystė	-0,003	0,997			
Profesinis saviveiksmingumas	0,063	0,616			
Stiprybių panaudojimas	0,371	0,002**			

Pastaba. N = 110; *F* – Fisher testo koeficientas

Kaip galima pastebėti iš gautų rezultatų, inovatyvų elgesį darbe statistiškai reikšmingai tiesiogiai prognozuoja tik darbuotojo stiprybių panaudojimas ($\beta = 0,371$, $p < 0,01$), stiprybių panaudojimo ištekliai (organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis darbuotojo saviveiksmingumas) tiesiogiai inovatyvaus elgesio darbe neturi tiesioginio poveikio. (žr. 5–ą lentelę). Modelis paaiškina 24% inovatyvaus elgesio rodiklio variacijos ($R^2 = 0,242$, $F(4,105) = 8,387$, $p < 0.001$).

Stiprybių panaudojimą darbe reikšmingai numato visi trys išteklių grupei priskiriami kintamieji: organizacijos parama stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,620$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,385$, $F(1,108) = 67,555$, $p < 0.001$), stiprybėmis grįsta lyderystė ($\beta = 0,427$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,182$, $F(1,108) = 24,088$, $p < 0.001$) ir profesinis saviveiksmingumas ($\beta = 0,484$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,235$, $F(1,108) = 33,112$, $p < 0.001$).

3.4. Stiprybių panaudojimo darbe reikšmė stiprybių panaudojimo išteklių ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama ištirti kokią reikšmę stiprybių panaudojimo išteklių (organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės ir profesinio saviveiksmingumo) ir inovatyvaus elgesio ryšiams turi darbuotojo stiprybių panaudojimas. Kitaip tariant, siekiama nustatyti

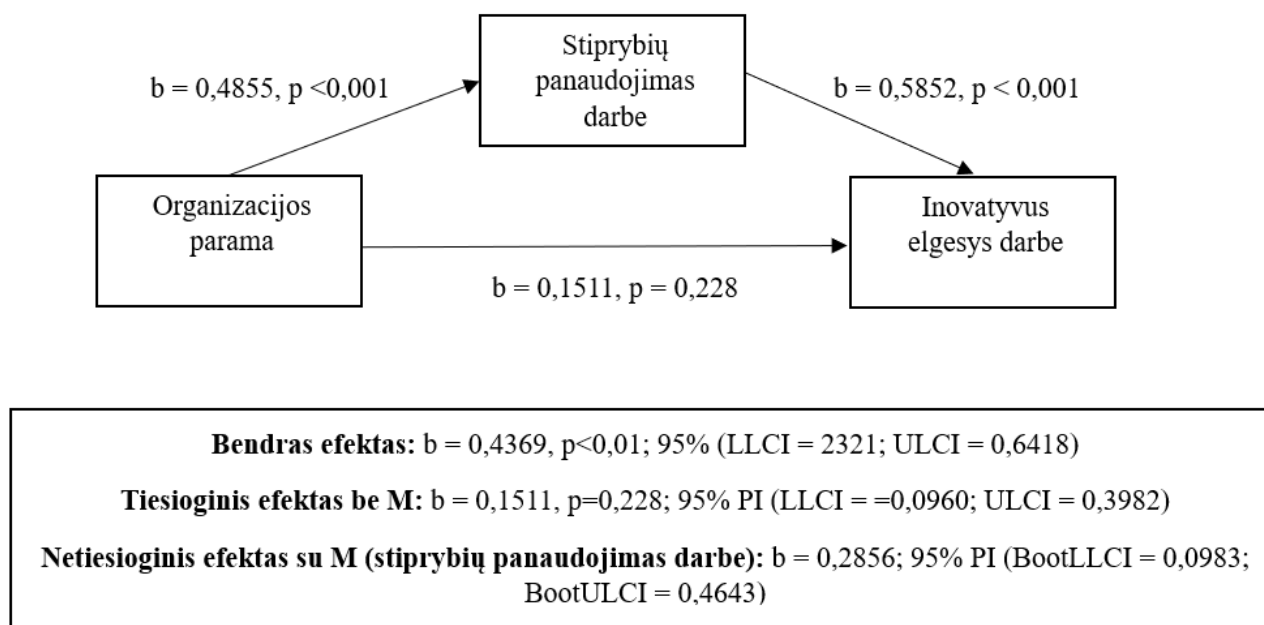
ar stiprybių panaudojimas darbe yra mediatorius prognozuojant inovatyvų elgesį. Šiam ryšiui nustatyti naudota A. F. Hayes PROCESS macro programa 4 modelis (Hayes, 2013). Tikrinamos tyrimo hipotezės:

H1: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) organizacinės paramos ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

H2: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) stiprybėmis grįstos lyderystės stiliaus ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.

H3: Stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.

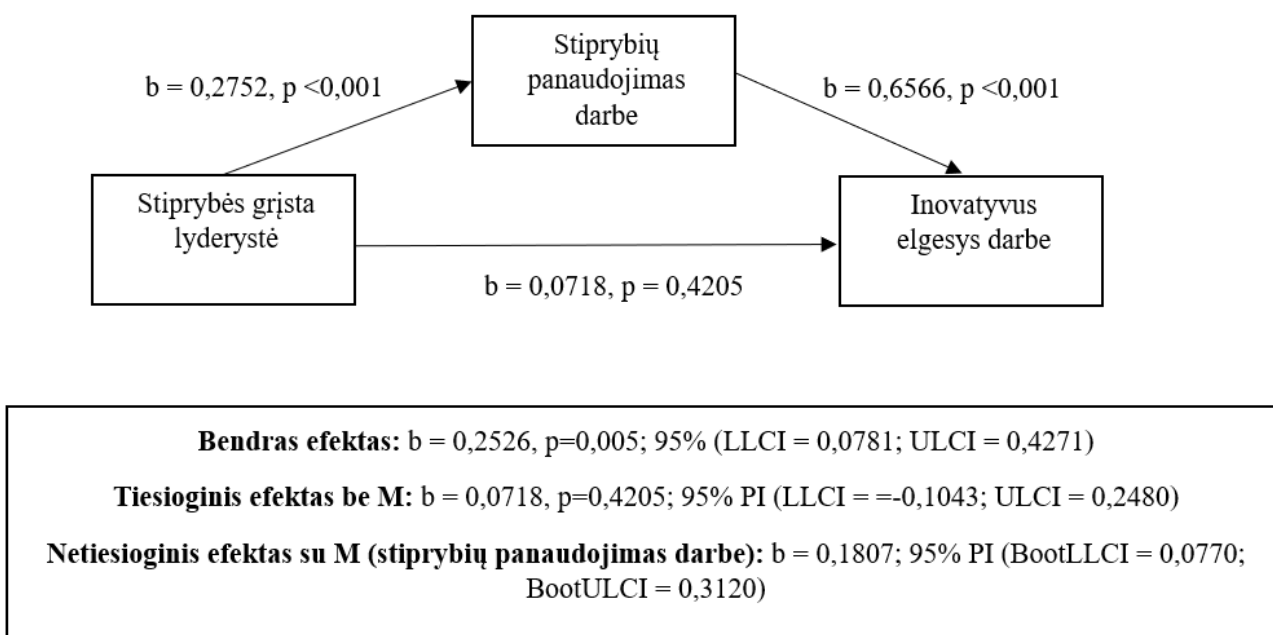
Mediacinės analizės rezultatai pateikiami antrame, trečiame ir ketvirtame paveiksluose.



2 pav. Stiprybių panaudojimo, kaip tarpinio kintamojo, vaidmuo organizacinės paramos ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui

Kaip galima pastebėti iš gautų rezultatų (žr. 2 – ą pav.), tiesioginis organizacijos paramos efektas inovatyviam elgesiui darbe, yra nereikšmingas ($b = 0,1511, p = 0,2281$). Reikšmingas tik netiesioginis ryšys - per darbuotojo stiprybių panaudojimą ($b = 0,2856$; 95% CI [0,0983; 0,4643]). Rezultatai rodo, kad kai nagrinėjamas bendras organizacinės paramos ir darbuotojo stiprybių panaudojimo efektas inovatyviam elgesiui, modelis paaiškina 23,9% priklausomo kintamojo variacijos ($F = 16,820, df (2,0;107,0), p < 0,001; R^2 = 0,2392$). Tokiu būdu, nustatyta pilna mediacija: organizacinė parama stiprybių panaudojimui yra susijusi su inovatyviu elgesiu darbe ne tiesiogiai, o

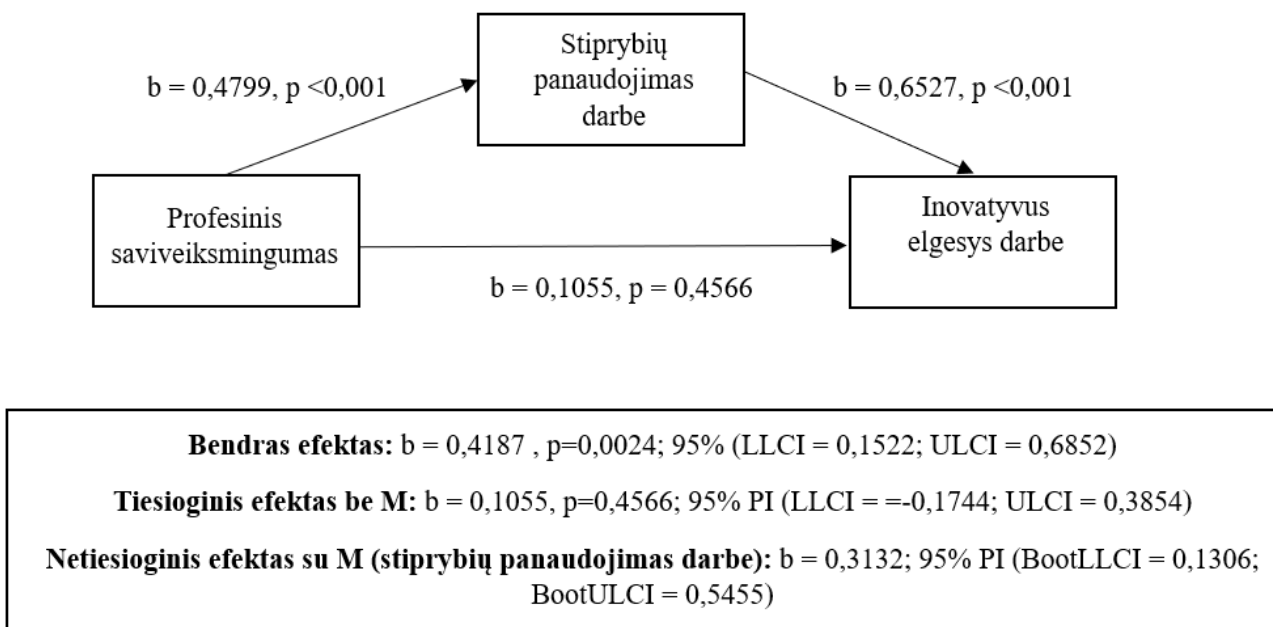
per tarpinį kintamąjį – darbuotojo stiprybių panaudojimą: organizacinė parama numato didesnį darbuotojų dalyvavimą inovatyviose veiklose dėl didesnio darbuotojo stiprybių panaudojimo. Pasitvirtino kelta pirmoji hipotezė (H1), kuri teigė, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) organizacinės paramos ir inovatyvaus elgesio organizacijoje ryšyje. Įmonės, suteikdamos didesnę paramą darbuotojų stiprybių panaudojimui, gali pastiprinti darbuotojų įsitraukimą į inovatyvias veiklas, naujų idėjų kūrimą ir įgyvendinimą organizacijoje.



3 pav. Stiprybių panaudojimo, kaip tarpinio kintamojo, vaidmuo stiprybėmis grįstos lyderystės ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui

3 – iame paveiksle pateikti duomenys rodo, kad tiesioginis stiprybėmis grįstos lyderystės efektas inovatyviam elgesiui darbe yra nereikšmingas ($b = 0,0718, p = 0,4205$), o reikšmingas tik netiesioginis - per darbuotojo stiprybių panaudojimą ($b = 0,1807$; 95% CI [0,077; 0,3120]). Kai nagrinėjamas bendras stiprybėmis grįstos lyderystės ir darbuotojo stiprybių panaudojimo efektas inovatyviam elgesiui, modelis reikšmingai paaiškina 23,3 % priklausomo kintamojo variacijos ($F = 16,2909, df(2,0;107,0), p < 0,001; R^2 = 0,2334$). Tokiu būdu, nustatyta pilna mediacija: stiprybėmis grįsta lyderystė yra susijusi su inovatyviu elgesiu darbe ne tiesiogiai, o per tarpinį kintamąjį – darbuotojo stiprybių panaudojimą: lyderystė, kuri akcentuoja darbuotojo stipriąsias puses, numato didesnį darbuotojų dalyvavimą inovatyviose veiklose dėl didesnio darbuotojo stiprybių panaudojimo kaip tarpinio veiksnio. Pasitvirtino antroji tyrimo hipotezė (H2), kuri teigia, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) stiprybėmis grįstos lyderystės ir

inovatyvaus elgesio organizacijoje ryšyje. Vadovai, kurie pabrėžia darbuotojų stiprybių reikšmę ir vadovauja atsižvelgdami į darbuotojų stipriąsias savybes, gali pastiprinti ir darbuotojų siekį panaudoti darbe savo stiprybes, o tuo pačiu – ir jų įsitraukimą į inovatyvias veiklas organizacijoje.



4 pav. Stiprybių panaudojimo, kaip tarpinio kintamojo, vaidmuo saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio darbe ryšiui

4 – iame paveiksle pateikti duomenys rodo, kad tiesioginis profesinio saviveiksmingumo efektas inovatyviam elgesiui darbe, yra nereikšmingas ($b = 0,1055$, $p = 0,4566$), o reikšmingas tik netiesioginis - per darbuotojo stiprybių panaudojimą ($b = 0,3132$; 95% CI [0,1306; 0,5455]). Kai nagrinėjamas bendras profesinio saviveiksmingumo ir darbuotojo stiprybių panaudojimo efektas inovatyviam elgesiui, modelis reikšmingai paaiškina 23,3 % priklausomo kintamojo variacijos ($F = 16,229$, $df (2,0;107,0)$, $p < 0,0001$; $R^2 = 0,2327$). Tokiu būdu, nustatyta pilna mediacija: profesinis saviveiksmingumas siejasi su inovatyviu elgesiu darbe ne tiesiogiai, o per tarpinį kintamąjį – darbuotojo stiprybių panaudojimą: labiau pasitikintis savo profesinėmis kompetencijomis darbuotojas, aktyviau dalyvauja inovatyviose veiklose dėl didesnio savo stiprybių panaudojimo kaip tarpinio veiksnio. Pasitvirtino trečioji tyrimo hipotezė (H3), kuri teigia, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) profesinio saviveiksmingumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšyje. Stiprinantys savo profesines kompetencijas ir pasitikintys savo galimybėmis darbuotojai labiau siekia darbe panaudoti savo stiprybes, o tuo pačiu yra labiau įsitraukę į inovatyvias veiklas organizacijoje.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Pirmuoju tyrimo uždaviniu, šiame tyrime, buvo siekiama išnagrinėti stiprybių panaudojimo išteklių (organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo), stiprybių panaudojimo darbe ir inovatyvaus elgesio organizacijoje ryšius su demografiniais kintamaisiais. Atlikta analizė parodė, kad darbuotojo amžius yra statistiškai reikšmingai susijęs su didesniu inovatyviu elgesiu darbe. Lyginant skirtumus tarp grupių, buvo pastebėta, kad tiriant inovatyvų elgesį darbe yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų grupių. Svarbu paminėti ir tai, kad gauti rezultatai parodė, jog ilgesnis darbo stažas reikšmingai koreliuoja su stipriausiomis organizacine parama stiprybių panaudojimui ir stiprybių panaudojimo įvertinimu. Darbuotojai, dirbantys hibridiniu darbo modeliu, buvo labiau linkę vertinti savo vadovo lyderystės stilių, kaip stiprybėmis grįstą, negu darbuotojai, dirbantys darbo vietoje. Reikšmingas skirtumas tarp grupių nustatytas ir tiriant privataus ir viešojo sektoriaus ryšį su tiriamais kintamaisiais. Nustatyta, kad privačiame sektoriuje darbuotojai aukštesniais balais įvertino organizacijos paramą stiprybių panaudojimui, lyginant su dirbančiais viešajame sektoriuje.

Antruoju tyrimo uždaviniu siekta išsiaiškinti stiprybių panaudojimo darbe išteklių (organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo), stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe tarpusavio sąsajas. Gauti rezultatai parodė, kad visi kintamieji yra tarpusavyje susiję statistiškai reikšmingais ryšiais. Bene stipriausiai išreikštas ryšys gautas tarp organizacijos paramos ir stiprybių panaudojimo darbe. Vadinasi, organizacijos, kurios suteikia organizacinę paramą savo darbuotojams stipriausiomis paskatina juos panaudoti darbe savo stiprybes. Pasak van Woerkom ir kt. (2016), kai organizacijos aktyviai siekia padėti darbuotojams suprasti, jog jie atneša savo unikalius talentus ir stiprybes į darbo aplinką, darbuotojai yra labiau linkę panaudoti savo stiprybes. Tyrime gauti rezultatai sutampa su autorių atrastais ryšiais tarp stiprybių panaudojimo ir organizacijos paramos. Analizuojant inovatyvaus elgesio sąsajas su kitais kintamaisiais, galima pastebėti, kad inovatyvus elgesys statistiškai reikšmingai stipriausiai koreliuoja su stiprybių panaudojimu. Tai rodo, kad kuo labiau žmogus gali išnaudoti savo stiprybes darbo vietoje, tuo labiau yra linkęs demonstruoti inovatyvų elgesį bei kurti naujas idėjas. Šie rezultatai sutampa su praeityje atliktu tyrimu, kuris parodė, kad kasdienis stiprybių panaudojimas darbe didina tikimybę, kad darbuotojai kurs ir įgyvendins naujas idėjas darbe. Tyrimai rodo, kad kasdienis stiprybių panaudojimas lemia kasdienės inovatyvaus elgesio apraiškas darbo aplinkoje (Liu et al., 2023).

Trečiuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti inovatyvaus elgesio prognostinius veiksnus. Tiriant stiprybėmis grįstos lyderystės, organizacijos paramos, profesinio saviveiksmingumo ir stiprybių panaudojimo prognostinius veiksnus inovatyviam elgesiui organizacijoje, gauti rezultatai parodė, kad, įvedus į regresijos modelį visus keturis nepriklausomus kintamuosius, vienintelis stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje. Šie rezultatai nesutampa su mokslinėje literatūroje minimais tyrimais, kadangi dauguma jų nustatė prognostinius ryšius tarp profesinio saviveiksmingumo ir inovatyvaus elgesio organizacijoje, kai aukštas profesinis saviveiksmingumas lemia aukštesnį inovatyvų elgesį, o žemas profesinis saviveiksmingumas gali ir sumažinti inovatyvaus elgesio darbe apraiškas (Orth & Volmer, 2017). Analizuojant inovatyvaus elgesio prognostinius veiksnus, pastebėtas svarbus ryšys tarp stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio: stiprybių panaudojimas reikšmingai teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje. Kitaip tariant, jeigu darbuotojas gali darbe atpažinti, panaudoti ir ugdyti savo talentus – tai prognozuoja aktyvesnį įsitraukimą į inovatyvų elgesį. Tai patvirtina ir kitų autorių tyrimus (Liu et al., 2023).

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama išsiaiškinti stiprybių panaudojimo darbe, kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus), reikšmę stiprybių panaudojimo darbe ištekliams prognozuojant inovatyvų elgesį organizacijoje. Pirmoji tyrimo hipotezė (H1) teigė, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) paaiškinant ryšį tarp organizacijos paramos ir inovatyvaus elgesio darbe. Tyrime gauti duomenys parodė, kad stiprybių panaudojimas darbe, kaip tarpinis kintamasis, pilnai paaiškina ryšį tarp organizacijos paramos ir inovatyvaus elgesio organizacijoje. Tai reiškia, kad kai organizacijoje yra suteikiama parama, kuri skatina stiprybių panaudojimą darbe, tai savo ruožtu pastiprina darbuotojų inovatyvų elgesį. Šie rezultatai sutampa su praeityje atliktais tyrimais, kuriuose buvo pastebėta, kad suvokta organizacinė parama pastiprina stiprybių panaudojimą (van Woerkom et al., 2016), o stiprybių panaudojimas savaime pastiprina inovatyvų elgesį organizacijoje (Ding et al., 2020).

Antroji šio tyrimo hipotezė (H2), kuri teigė, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) stiprybėmis grįstos lyderystės stiliui prognozuojant inovatyvų elgesį darbe, buvo patvirtinta. Gauti rezultatai parodė, kad stiprybėmis grįsta lyderystė neturi tiesioginės įtakos inovatyviam elgesiui organizacijoje, tačiau kai įvedus tarpinį kintamąjį (šiuo atveju stiprybių panaudojimą) išryškėja statistiškai reikšmingas netiesioginis ryšys. Vadinasi tarpinis kintamasis pilnai paaiškina ryšį tarp nepriklausomojo ir priklausomojo kintamojo. Praktikoje tai reiškia, kad norint paskatinti inovatyvų elgesį organizacijoje, vadovai turėtų taikyti stiprybėmis grįstą lyderystės stilių, kuris savo ruožtu didintų stiprybių panaudojimą darbe, ir tai turėtų paskatinti darbuotoją kurti

bei įgyvendinti naujas idėjas. Šie rezultatai sutampa su kitų autorių atliktais tyrimais. Liu ir Tong (2022) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo darbuotojų augimo mąstysenos ryšį su inovatyviu elgesiu organizacijoje, įtraukiant stiprybių panaudojimą, kaip tarpinį kintamąjį ir stiprybėmis grįstą lyderystę kaip moderatorių. Gauti rezultatai parodė, kad stiprybėmis grįsta lyderystė sustiprino inovatyvų elgesį per netiesioginį ryšį su stiprybių panaudojimu. Trečioji tyrimo hipotezė (H3), teigia, kad stiprybių panaudojimas darbe yra tarpinis kintamasis (mediatorius) profesiniam saviveiksmingumui prognozuojant inovatyvų elgesį darbe: darbuotojas, pasižymintis aukštesniu profesiniu saviveiksmingumu labiau linkę pritaikyti darbe savo stiprybes, kurios numato aktyvesnį įsitraukimą į inovatyvų elgesį organizacijoje. Gauti rezultatai parodė, kad profesinis saviveiksmingumas yra svarbus stiprybių panaudojimui darbe išteklius, kuris numato stiprybių panaudojimą darbe, o tai netiesiogiai patiprina inovatyvų elgesį darbe. Tai reiškia, kad jeigu darbuotojas turi galimybę darbe patiprinti pozityvius įsitikinimus apie savo gebėjimus, jis bus labiau linkęs naudoti savo stiprybes, o stiprybių panaudojimas taps svarbia paskata imtis kūrybiškų bei inovatyvių idėjų siūlymo bei įgyvendinimo. Gauti tyrimo rezultatai atitinka, mokslinėje literatūroje minimus, kitų tyrimų rezultatus, kadangi buvo atrasta, kad profesinis saviveiksmingumas pozityviai numato darbuotojų inovatyvų elgesį organizacijoje, o stiprybės yra ši ryšį patiprinantis faktorius (Siregar, Supriadi, Pranowo & Harahap, 2022). Vadinasi, gauti šio tyrimo rezultatai parodo, kad stiprybių panaudojimo ištekliai, apimantys organizacijos paramą, stiprybėmis grįstą lyderystę ir profesinį saviveiksmingumą, paaiškina ryšį tarp stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio darbe. Stiprybių panaudojimas paaiškina organizacijos paramos stiprybių panaudojimui, stiprybėmis grįstos lyderystės ir profesinio saviveiksmingumo ryšius su inovatyviu elgesiu darbe: organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis sviveiksmingumas numato labiau aktyvų dalyvavimą inovatyviose veiklose dėl didesnio darbuotojų stiprybių panaudojimo. Kitais žodžiais tariant, kai darbuotojai gauna resursus iš aplinkos, skatinančius juos panaudoti savo stiprybes darbe, jie taip pat labiau linksta imtis inovatyvių idėjų kūrimo bei įgyvendinimo darbo aplinkoje.

TYRIMO RIBOTUMAI IR PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, svarbu įvardinti ir jo ribotumus. Vienas iš pagrindinių, atlikto tyrimo, ribotumų yra susijęs su imtimi. Tyrime dalyvavo, palyginti, nedidelis skaičius respondentų, todėl dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius požymius nebuvo tolygus. Dauguma dalyvių, šiame tyrime, dirbo hibridiniu būdu (dalį laiko dirbant nuotoliniu būdu, dalį laiko dirbant iš darbo vietos), kai tuo tarpu kitų darbo organizavimo formų atstovų buvo gerokai mažiau. Dirbančių tik darbo vietoje (nenuotoliniu būdu) skaičius buvo mažesnis, o dirbančiųjų pilnai nuotoliniu būdu

skaičius itin mažas. Tai galėjo turėti įtakos rezultatams ir apriboti jų apibendrinimą, pritaikyti didesnėms imtims. Atliekant tyrimą, naudotas patogiosios dalyvių atrankos metodas, kuris neužtikrina vienodų galimybių dalyvauti tyrime pagal įvairius demografinius požymius, kas galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatams. Be to, šis tyrimas atliktas naudojant skerspjūvio tyrimo metodą, kuris tyrimo dalyvius vertina tik kartą ir neužtikrina prognostinių veiksmų pastovumo laike. Pakartojant tokio tipo tyrimą ateityje būtų galima nustatyti ilgalaikę stiprybių panaudojimo išteklių stiprybių panaudojimui naudą siejant su inovatyviu elgesiu organizacijoje. Ateities tyrimuose tikslinga išplėsti tyrimo imtį ir įtraukti kitų nepriklausomų kintamųjų ar darbo išteklių į stiprybių panaudojimo, kaip mediatoriaus, vaidmenį prognozuojant inovatyvų elgesį. Tokio pobūdžio tyrimai leistų plačiau panagrinėti inovatyvaus elgesio prielaidas ir padėtų suprasti, kokie kiti darbo ištekliai ar veiksniai gali skatinti stiprybių panaudojimą darbinėje veikloje.

Atliktas tyrimas, nors ir turi keletą ribotumų, tačiau yra naudingas praktikoje, nes tai vienas iš pirmųjų tokio pobūdžio tyrimų Lietuvoje, kuris nagrinėja stiprybių panaudojimo ir inovatyvaus elgesio prielaidas trimis lygiais – organizaciniu (organizacijos parama stiprybių panaudojimui), vadovavimo (stiprybėmis grįsta lyderystė) ir individualiu (profesinis saviveiksmingumas). Patvirtinta, kad organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis saviveiksmingumas gali būti nagrinėjami kaip darbuotojo stiprybių panaudojimo ištekliai, o stiprybių panaudojimas veikia kaip tarpinis kintamasis šių charakteristikų ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Šiame tyrime gauti rezultatai parodė, kad stipriausiai su inovatyviu elgesiu organizacijoje yra susijusi organizacijos parama. Vadinasi įmonės, kurios nori paskatinti inovatyvumą, turėtų kurti strategijas, palaikančias inovatyvaus elgesio naudojimą organizacijoje. Organizacijos palaikymo strategija apima įvairias intervencijas, pavyzdžiui, įmonėje gali būti skleidžiama informacija apie inovacijas, taikomos motyvacinės priemonės, rengiami įvairūs mokymai, kuriuose būtų pateikiamos gairės, kaip gerai pritaikyti sukurtas idėjas. Kitas svarbus šio tyrimo atradimas yra tai, kad stiprybių panaudojimas darbe prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje. Tai reiškia, kad darbuotojų stiprybių panaudojimas tampa svarbiu veiksmu tam, jog darbuotojai norėtų įsitraukti į inovatyvias veiklas, kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas. Vadinasi, galima teigti, kad jeigu darbuotojas savo darbo vietoje gali panaudoti savo stiprybes, jis bus labiau linkęs kurti inovatyvesnius sprendimus. Dėl šios priežasties, įmonėms ir vadovams svarbu atsižvelgti, kad darbuotojai savo darbo vietoje galėtų išnaudoti savo potencialą bei organizuoti darbus taip, jog galėtų geriausiai panaudoti savo stipriąsias puses. Analizuojant mediacinius ryšius atrasta, kad naudojant stiprybių panaudojimo išteklius, tokius kaip organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis saviveiksmingumas, galima padidinti stiprybių panaudojimą, o tai padidins inovatyvaus elgesio apraiškas. Vadinasi, jeigu

organizacijoje būtų skatinama stiprybių panaudojimo kultūra ir bendras klimatas, darbuotojai būtų labiau linkę išnaudoti savo stiprybes darbe. Stiprybių panaudojimas, savo ruožtu, padidina kūrybiškų idėjų generavimą ir įgyvendinimą bei įsitraukimą, į su inovacijomis susijusias, veiklas. Organizacijos parama stiprybių panaudojimui, darbuotojų akimis, bus matoma – tai padidins ir inovatyvaus elgesio apraiškas ir stiprybių panaudojimo darbe reiškinius. Kitaip tariant, jeigu įmonė skleis komunikaciją ir kurs strategijas nukreiptas tiek į stiprybių panaudojimą tiek į inovatyvų elgesį, rezultate darbuotojai turėtų padidinti savo inovatyvumą, nes organizacija bus suvokiama, kaip kviečianti naudoti savo stiprybes aplinka. Taip pat, organizacijoje vadovai turėtų vadovautis stiprybėmis grįstos lyderystės stiliumi ir telkti dėmesį, į tai, kaip geriausiai panaudoti darbuotojų stipriąsias puses, o jų panaudojimas padidins darbuotojų naujų idėjų kūrimą ir įgyvendinimą. Lyderio dėmesys stiprybėms leidžia darbuotojui geriau pažinti save ir sužinoti kokios yra jo stiprybės, kaip jis gali jas ugdyti bei kaip tai pritaikyti savo darbuose, kas tampa didele paskata naudoti stiprybes bei kartu imtis inovatyvių idėjų įgyvendinimo. Darbuotojų pozityvių įsitikinimų apie savo gebėjimus paskatinimas, sustiprina asmeninį žmogaus išteklių ir sukuria resursą stiprybių panaudojimui, kuris skatina įsitraukti į inovatyvias veiklas organizacijoje. Taigi, stiprybių panaudojimo ištekliai (organizacijos parama, stiprybėmis grįsta lyderystė ir profesinis saviveiksmingumas), tampa svarbiais resursais, skatinančiais darbuotojus naudoti savo stiprybes darbe, kas paskatina ir inovatoriškų idėjų, darbo vietoje, generavimą bei įgyvendinimą.

IŠVADOS

Šiame tyrime nustatytos išvados:

1. Organizacijos paramos, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo, stiprybių panaudojimo bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajos su demografiniais kintamaisiais: darbo stažas organizacijoje yra reikšmingai susijęs su organizacijos parama ir stiprybių panaudojimu, o respondentų amžius susijęs su inovatyviu elgesiu. Inovatyvaus elgesio raiška reikšmingai skiriasi tarp respondentų vyrų ir moterų. Nustatyti reikšmingi skirtumai tarp darbo organizavimo būdo (hibridiniu būdu ar darbo vietoje) ir stiprybėmis grįstos lyderystės. Tiriant organizacijos paramą, rasti skirtumai tarp privataus ir viešo sektorių darbuotojų.
2. Organizacijos parama, profesinis saviveiksmingumas ir stiprybėmis grįsta lyderystė yra reikšmingai teigiamai susiję su stiprybių panaudojimu, o stiprybių panaudojimas, savo ruožtu, siejasi su inovatyviu elgesiu darbe: darbuotojai, kurie patiria didesnę organizacinę paramą, jaučiasi labiau kompetentingi ir sulaukia lyderystės, orientuotos į jų stiprybes, yra labiau linkę naudoti savo stipriąsias puses darbe, o tai skatina dažnesnes inovatyvaus elgesio apraiškas.
3. Nustatyta, kad iš visų tirtų veiksnių – organizacijos parama, stiprybėmis grįstos lyderystės, profesinio saviveiksmingumo ir stiprybių panaudojimo – tik stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai tiesiogiai teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį organizacijoje: darbuotojai, kurie geba atpažinti, taikyti ir toliau ugdyti savo stiprybes darbo aplinkoje, yra linkę dažniau inicijuoti ir įgyvendinti naujas idėjas darbe.
4. Stiprybių panaudojimas darbe pilnai paaiškina ryšį tarp stiprybėmis grįstos lyderystės ir inovatyvaus elgesio organizacijoje: stiprybėmis grįstas lyderystės stilius teigiamai siejasi su inovatyviu elgesiu dėl didesnio darbuotojo stiprybių panaudojimą.
5. Stiprybių panaudojimas taip pat pilnai paaiškina ryšį tarp organizacinės paramos stiprybių naudojimui ir inovatyvaus elgesio: darbuotojai, kurie jaučia organizacijos palaikymą naudoti savo stiprybes darbe, yra labiau linkę kurti ir įgyvendinti naujas idėjas darbe dėl aktyvesnio stiprybių panaudojimo.
6. Profesinis saviveiksmingumas netiesiogiai siejasi su inovatyviu elgesiu per tarpinį kintamąjį - stiprybių panaudojimą: darbuotojų pasitikėjimas savo gebėjimais teigiamai siejasi su inovatyviu elgesiu dėl labiau išreikšto stiprybių atpažinimo ir taikymo darbe.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S. and Asadnezhad, M. (2021), "Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Alshebami, A. S. (2021). The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. *Harvard Business Review Press*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, 1–28. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.37.2.122>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. doi:[10.1108/IJCHM-02-2017-0079](https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079)
- Berisha, B., Ramadani, V., Gërguri-Rashiti, S., & Palalić, R. (2020). The Impact of Innovative Working Behaviour on Employees' Working Performance. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_3.
- Çetin, F. and Aşkun, D. (2019), "The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation", *Management Research Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819–834. doi:[10.1108/IJM-11-2015-0189](https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189)

- Choi, W.-S., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2018). Self-efficacy to spur job performance. *Management Decision*, 56, 891-907. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0187>.
- Costantini, A., Ceschi, A., Viragos, A., De Paola, F., & Sartori, R. (2019). The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 194–206. doi:[10.1108/JWL-07-2018-0091](https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0091)
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- 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.
- Ding, H., & Yu, E. (2020). Follower strengths-based leadership and follower innovative behavior: The roles of core self-evaluations and psychological well-being. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 103-110.
- Ding, H., & Yu, E. (2020). How and when does perceived supervisor support for strengths use influence employee strengths use? The roles of positive affect and self-efficacy. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 384–389. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821307>
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South African Journal of Business Management*, 51(1). doi:10.4102/sajbm.v51i1.1832
- Ding, H., Lin, X., & Su, W. (2021). Employee strengths use and innovative behavior: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 15(2), 350-362.
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 13, 804363.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2020). Organizational support and employee thriving at work: Exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935–953. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>

- H. Aguinis, R.K. Gottfredson, S.A. Culpepper (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1490-1528, 10.1177/0149206313478188
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: *The Guilford Press*.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd ed. Guilford publications.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. L., & Chen, S. C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31.
- Yildiz, B., Uzun, S., & Coskun, S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3).
- Ilies, Remus & Liu, Yukun & Aw, Sherry & Las Heras, Mireia & Rofcanin, Yasin. (2024). Why Does Using Personal Strengths at Work Increase Employee Engagement, Who Makes the Most Out of It, and How?. *Journal of Occupational Health Psychology*. 29. 113-129. 10.1037/ocp0000374.
- Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. doi:10.1177/0149206315575554
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human resource management review*, 30(2), 100704.
- Lee DY and Jo Y (2023) The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Front. Psychol.* 14:1194018. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1194018
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28(6), 661-685.

Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. Coventry: CAPP Press.

Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, 19, 86–89.

Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee growth mindset and innovative behavior: The roles of employee strengths use and strengths-based leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 814154.

Liu, T., Lu, S., Ma, J., & Mao, Y. (2023). Apply your strengths to enjoy flow at work: A diary study on the relationship between strengths use and innovative behavior. *Journal of Happiness Studies*, 24(8), 2647-2667

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Matsuo, M. (2020). The role of work authenticity in linking strengths use to career satisfaction and proactive behavior: a two-wave study. *Career Development International*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:[10.1108/CDI-01-2020-0015](https://doi.org/10.1108/CDI-01-2020-0015)

Meyers, M. C., Kooij, D. T. A. M., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485–502.
<https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>

Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*. doi:10.1007/s10902-019-00095-w

Mustika, S., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support on Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior. *Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201116.012>.

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. doi:10.3390/su10124418

- Nohut, F., & Balaban, O. (2022). Employee's innovative personality and self-efficacy. *Marketing i menedžment inovacij*, (1), 58-66.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 601 - 612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York, NY: *Oxford University Press*.
- Putra, T. S., & Pramusiwi, A. D. (2023). Well-being and innovation: Investigating the linkage among well-being oriented management, knowledge sharing, innovation climate, and innovative work behavior. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38(1), 147-160.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). Strengths-based leadership: Great leaders, teams, and why people follow. *Gallup Press*.
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241. DOI: 10.1080/13594320244000148
- 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
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.02.004>.
- Siregar, Z., Supriadi, Y., Pranowo, A., , E., & Harahap, N. (2022). A multidimensional approach in examining the role of self-efficacy on innovative work behavior: Evidence from the creative industry. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.48](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.48).
- Teng, C., Hu, C., & Chang, J. (2019). Triggering Creative Self-Efficacy to Increase Employee Innovation Behavior in the Hospitality Workplace. *The Journal of Creative Behavior*. doi:[10.1002/jocb.419](https://doi.org/10.1002/jocb.419)

- Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Virgă, D. (2021). Job Resources and Strengths Use in Relation to Employee Performance: A Contextualized View. *Psychological Reports*, 003329412199778. doi:10.1177/0033294121997783
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. doi:[10.1037/apl0000033](https://doi.org/10.1037/apl0000033)
- van Woerkom, M., Meyers, C., & Bakker, A. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3), Article 100767. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr., S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K., & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 20–37. <https://doi.org/10.1037/cpb0000002>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

PRIEDAI

1 priedas. Anketa.

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos magistro programos studentė Justina Saldukė ir kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas - išnagrinėti darbuotojų stiprybių panaudojimo darbe prielaidas ir sąsajas su profesiniu saviveiksmingumu, įsitraukimu į darbą, perdegimu, darbo atliktimi bei inovatyviu elgesiu organizacijoje.

Pildydami/-os anketą Jūs turite teisę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime. Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakykite, galvodami apie pagrindinę darbo vietą. Tyrimas anoniminis, užtikrinu konfidencialumą, kadangi atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe. Atsakymas į anketą užtruks apie 10 min.

1. Kokiam sektoriui priklauso jūsų organizacija?

- ☐ Viešajam
- ☐ Privačiajam

2. Ar dirbate pilnu etatu?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

3. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (Įrašykite)

5. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Kita

6. Jūsų amžius (įrašykite):

7. Jūsų išsilavinimas

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

8. Jūs dirbate:

- ☐ Tik nuotoliniu būdu
- ☐ Hibridiniu būdu (dalį laiko nuotoliniu būdu, dalį laiko darbo vietoje)
- ☐ Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje
- ☐ Kita

9. Žemiau pateikiami klausimai apie jūsų tiesioginį vadovą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Atsakinėdami į klausimus remkitės savo patirtimi ir individualia nuomone. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1. Vadovas man suteikia informaciją apie tai, kas man darbe gerai sekasi	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
--	--------------------	-----------	----------------------------	---------	------------------

10. Žemiau pateikiami klausimai apie organizacijos paramą Jūsų darbe. Atsakinėdami į klausimus remkitės savo patirtimi ir individualia nuomone. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1. Ši organizacija leidžia man atlikti savo darbą taip, kad galėčiau geriausiai panaudoti savo stipriąsias puses.	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
2. Ši organizacija suteikia man galimybę daryti tai, ką geriausiai moku.	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada

11. Kai kurie žmonės pritaiko pakeitimus savo darbe, kiti to nedaro. Kiek jūs ką nors keičiate savo darbe? Atsakinėdami į klausimus remkitės savo patirtimi ir individualia nuomone. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1. Savo darbe maksimaliai išnaudoju savo stipriąsias savybes.	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
2. Aš organizuoju savo darbą taip, kad galėčiau panaudoti savo stipriąsias puses	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada

12. Įvertinkite kiekvieną toliau pateiktą teiginį balais pagal tai, kiek Jūs su juo sutinkate arba nesutinkate ir pažymėkite atsakymą (1 balas – visiškai nesutinku, 5 balai – visiškai sutinku).

1. Dėl savo sumanumo žinau, kaip išspręsti nenumatytas problemas darbe.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2. Jei darbe man iškyla problemų, dažniausiai aš randu išeitį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

13. Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbinę veiklą. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1. Dirbdamas(-a) ieškau naujų idėjų apie darbo atlikimo technologijas, procesus, metodus ar produktus.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2. Man kyla įvairių kūrybiškų idėjų, kurios gali būti naudingos darbui.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

2 priedas. Nagrinėjamų kintamųjų raiškos palyginimas grupėse pagal demografines charakteristikas

2.1 lentelė. *Rodiklių raiška grupėse pagal darbo organizavimo būdą*

Kintamieji	Hibridiniu būdu N=66		Darbo vietoje N=38		Studento t	
	M	SD	M	SD	t	p
Organizacijos parama	3,63	0,71	3,43	0,99	1,098	0,277
Stiprybėmis grįsta lyderystė	3,79	0,87	3,27	1,18	2,364	0,021
Profesinis saviveiksmingumas	4,03	0,72	4,18	0,54	-1,163	0,247
Stiprybių panaudojimas	4,05	0,64	3,97	0,67	0,591	0,556
Inovatyvus elgesys darbe	3,62	0,89	3,63	1,09	-0,005	0,996

2.2 lentelė. *Rodiklių raiška grupėse pagal lytį*

Kintamieji	Moterys N=72		Vyrai N=37		Studento t	
	M	SD	M	SD	t	p
Organizacijos parama	3,64	0,83	3,51	0,81	0,776	0,439
Stiprybėmis grįsta lyderystė	3,62	1,01	3,63	1,02	-0,059	0,953
Profesinis saviveiksmingumas	4,05	0,59	4,18	0,78	-0,967	0,336
Stiprybių panaudojimas	4,03	0,68	4,05	0,67	-0,165	0,869
Inovatyvus elgesys darbe	3,49	1,00	3,89	1,00	-2,087	0,039

2.3 lentelė. Rodiklių raiška grupėse pagal sektorių ir užimamas pareigas

Kintamieji	Sektorius		Vadovaujančios pareigos					
	Studento t				Studento t			
	Privatusis	Viešasis	t	p	Taip	Ne	t	p
	N=87	N=23			N=33	N=77		
Organizacijos parama	3,68	3,22	2,47	0,01	3,74	3,52	1,329	0,187
Stiprybėmis grįsta lyderystė	3,71	3,29	1,77	0,08	3,56	3,65	-0,450	0,653
Profesinis saviveiksmingumas	4,09	4,14	-0,36	0,72	4,12	4,09	0,245	0,807
Stiprybių panaudojimas	4,01	4,13	-0,76	0,45	4,14	3,99	1,081	0,282
Inovatyvus elgesys darbe	3,66	3,51	0,64	0,52	3,73	3,59	0,707	0,481