



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
FILOSOFIJOS FAKULTETAS  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS**

Brigita Čereškevičiūtė

**Darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajos su darbo  
ištekliais, savilyderyste bei darbo atlikimu**

Magistro rašto tiriamasis darbas

Organizacinės psichologijos studijų  
programa

Darbo vadovė: Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS .....	6
ĮVADAS.....	7
TYRIMŲ APŽVALGA .....	9
1.1. Proaktyvaus elgesio darbe samprata .....	9
1.1.1. Proaktyvaus elgesio darbe formos ir tipai.....	11
1.1.2. Proaktyvaus elgesio reikšmė.....	13
Proaktyvaus elgesio darbe prielaidos .....	15
1.2. Savilyderystė .....	20
1.2.1. Savilyderystės ir darbuotojų proaktyvus elgesio sąsajos .....	21
1.3. Darbo reikalavimų – išteklių modelis .....	23
1.3.1. Darbo ištekliai .....	24
1.4. Darbo atlikimo samprata .....	26
1.4.1. Proaktyvaus elgesio sąsajos su darbo ištekliais, savilyderyste ir darbo atlikimu ..	27
TYRIMO METODIKA.....	30
2.1. Tyrimo dalyviai.....	31
2.2. Tyrimo instrumentai.....	31
2.3. Duomenų analizė.....	34
3. REZULTATAI.....	36
3.1. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio raiška pagal tyrimo dalyvių sociodemografinius rodiklius.....	36
3.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio sąsajos .....	41
3.3. Savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų.....	44
3.4. Darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje .....	48
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	56
4.1. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio raiška pagal tyrimo dalyvių sociodemografinius rodiklius.....	56
4.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio sąsajos .....	58
4.3. Proaktyvumo bei kitų proaktyvaus elgesio tipų prognostiniai veiksniai .....	59
4.4. Savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų.....	60

4.5. Darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje .....	63
4.6. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams .....	64
IŠVADOS .....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	68
PRIEDAI .....	78

## SANTRAUKA

Darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajos su darbo ištekliais, savilyderyste bei darbo atlikimu

Brigita Čereškevičiūtė. Vilnius, Vilniaus universitetas, 2023, 79 p.

Šiandieninėje ekonominėje ir itin dinamiškoje socialinėje verslo aplinkoje, darbuotojų proaktyvus elgesys yra svarbus veiksnys organizacijų prisitaikymui ir vystymuisi. Nors darbuotojų proaktyvus elgesys yra tyrinėtas jau ne vienerius dešimtmečius, tačiau šis konstruktas buvo ir yra laikomas kompleksiniu reiškiniu, tad autoriai analizavo šį konstruklą atskiromis elgesio formomis. Autorių Parker ir Collins (2010) pasiūlytas proaktyvaus elgesio skirstymas į tris aukštesnės kategorijos tipus, leido geriau suprasti darbuotojų proaktyvią elgseną, nukreiptą į skirtingus funkcionavimo organizacijoje lygius. Šiame kiekybiniame tyrime buvo nagrinėtos darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajos su darbo ištekliais, savilyderyste bei darbo atlikimu. Tyrime dalyvavo 259 darbuotojai, kurių didžiąją dalį sudarė moteriškos lyties, aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję ir ne vadovaujančias pareigas užimantys specialistai, dirbantys privataus verslo sektoriuje. Atliktos regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad darbo ištekliams ir savilyderystei prognozavo darbuotojų proaktyvų elgesį bei šio konstrukto tipus. Taip pat buvo nustatyta, kad savilyderystė yra svarbi darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio bei jo tipų ryšiams – darbuotojai, turintys aukštesnę savilyderystę, pasižymėjo aukštesniu proaktyviu elgesiu, užduočių atlikimo PE bei asmens ir aplinkos dermės PE. Galiausiai gauta, kad esant didesniems darbo ištekliams, veiklos rezultatai ir pilietiškasis darbuotojų elgesys didėja per proaktyvų elgesį ir šio konstrukto tipus.

**Raktiniai žodžiai:** *darbo ištekliams, savilyderystė, proaktyvus elgesys, veiklos rezultatai, pilietiškasis elgesys.*

## SUMMARY

The relationships between employees' proactive behavior types, work resources, self-leadership and work performance

Brigita Čereškevičiūtė. Vilnius, Vilnius university, 2023, 79 p.

In the economic and dynamic social business environment, employees' proactive behavior is a significant factor in the organizations' adaptation and development. Although proactive behavior has been studied for several decades, this construct was considered as a complex phenomenon, so the authors analyzed this construct in separate behavior forms. Researchers Parker and Collins (2010) proposed the division of proactive behavior into three higher category types, for better this behavior understanding, leading to respective levels of functioning in the organization. This study examined the relationship between employees' proactive behavior, work resources, self-leadership, and work performance. This study included 259 participants, most of them were female, university-educated and specialists from the private business sector, working in non-management positions. Regression analysis revealed that work resources and self-leadership predicted employees' proactive behavior. Results showed that self-leadership is important for the relationship between work resources, proactive behavior, and its types - employees with higher self-leadership were characterized by higher overall proactive behavior, proactive work behavior, and proactive person–environment fit behavior. Also, it was found that greater work resources are associated with higher in-role and extra-role performance through proactive behavior and its types.

**Keywords:** *work resources, self-leadership, proactive behavior, in-role performance, extra-role performance.*

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Proaktyvus elgesys** (*angl. proactive behavior*) – paties asmens inicijuoti ir į ateitį nukreipti veiksmai, kuriais siekiama pakeisti ar pagerinti aplinką ar save patį (Parker, Williams, & Turner, 2006).

**Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys** (*angl. proactive work behavior*) – elgesys orientuotas į vidinės darbo aplinkos gerinimą, tai apima komandinio darbo ir individualių užduočių tobulinimą, problemų identifikavimą vidinėje darbo aplinkoje ir sprendimų ieškojimą užkertant kelią problemoms (Parker, Collins, 2010).

**Strateginis proaktyvus elgesys** (*angl. proactive strategic behavior*) – elgesys orientuotas į platesnės organizacijos strategijos matymą, pokyčių stebėjimą ir norą prisidėti prie strategijos pokyčių bei organizacijos suderinamumo su išorine aplinka (Parker, Collins, 2010).

**Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys** (*angl. proactive person – environment fit behavior*) – elgesys orientuotas į pokyčius, kuriuo siekiama didesnio suderinamumo tarp savęs ir organizacinės aplinkos (Parker, Collins, 2010).

**Savilyderystė** (*angl. self-leadership*) – saviįtakos procesas, susijęs su savikontrolė ir motyvacija, reikalinga atlikti natūraliai nemotyvuojančias darbo užduotis (Manz and Neck, 2004).

**Darbo ištekliai** (*angl. job resources*) – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo veiksniai, padedantys pasiekti darbo tikslus, mažinantys darbo reikalavimus ir skatinantys darbuotojų tobulėjimą (Demerouti, 2001).

**Veiklos rezultatai** (*angl. in-role performance*) – darbo vaidmens veikla, kurios yra tikimasi iš darbuotojų ir tai aiškiai nurodyta pareigų aprašymuose (Organ, 1988).

**Pilietiškasis elgesys** (*angl. extra-role performance*) – papildomas darbuotojų elgesys, kuris viršija formalius darbo vaidmens reikalavimus ir todėl nėra aiškiai nurodytas pareigybių aprašymuose (Organ, 1988).

## IVADAS

Dinamiškas šiuolaikinių organizacijų pobūdis paskatino mokslininkus ir praktikus ginčytis dėl proaktyvaus elgesio darbo vietoje svarbos verslo aplinkoje, didėjant konkurencijai ir spaudimui naujovėms (Parker et. al., 2006). Yra tvirtų įrodymų, kad proaktyvus elgesys, apibrėžiamas kaip savarankiškas ir į ateitį orientuotas elgsys, siekiantis pakeisti save arba darbo situaciją, gali būti naudingas ne tik darbuotojams individualiai, tačiau ir organizacijoms (Parker et.al, 2019).

Literatūroje yra pagrįsta, kad proaktyvus elgesys yra susijęs su darbo veiklos rezultatais, įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu ir karjera (Crant, 2000), pilietišku elgesiu organizacijoje (Li, Liang, Crant, 2010), sėkmingu savo karjeros valdymu (Saibert et. al. 1999). Taip pat ir organizacijos veiklos rezultatais, tokiais kaip: įmonės sėkmė (Frese, Fay, 2001), pelningumas (Baer, Frese, 2003), komandos efektyvumas bei komandos pasitenkinimas darbu (Kirkman, Rosen, 1999).

Nors proaktyvaus elgesio konstruktas tyrėjų dėmesį yra patraukęs jau kelis dešimtmečius, visgi daugiausiai šis konstruktas yra nagrinėjamas atskiromis proaktyvaus elgesio formomis, pavyzdžiui, inovatyvus elgesys ar grįžtamojo ryšio siekimas. Autorės Parker ir Collins (2010), pasiūlė praplėsti proaktyvaus elgesio integracinį požiūrį ir išskyrė tris proaktyvaus elgesio tipus – strateginį, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės PE, pavadindamos šiuos konstrukto tipus „aukštesnio lygio kategorijomis“. Pasak autorių Parker ir Collins (2010), kiekvienas proaktyvaus elgesio aukštesnio lygio tipas, turi kelias atskiras proaktyvaus elgesio formas, kurios yra nukreiptos į skirtingas darbuotojo indėlio organizacijoje lygius arba kryptis: į organizaciją, tiesiogiai pavestų darbo užduočių vykdymą ir savo bei darbo aplinkos balanso siekimą.

Darbo ištekliai yra fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai ir darbuotojų asmeninių savybių veiksniai, padedantys pasiekti darbo tikslus, patenkinti darbo reikalavimus ir sėkmingai susidoroti su darbe kylančiu stresu dėl eikvojamos energijos resursų (Demerouti et al., 2001). Empiriškai yra pagrįsta, kad darbo ištekliai skatina gerovę, didina darbuotojo įsitraukimą, motyvaciją ir proaktyvų elgesį (Bakker & Demerouti, 2017). Verta patyrinėti ar šis ryšys gali būti stiprinamas į save nukreiptos motyvacijos pagrindu grįsto asmeninio išteklių – savilyderystės. Autorių Hauschildt ir Konradt (2012) teigimu, tie, kurie efektyviai vadovauja sau, gali planuoti ir tobulinti savo darbą ir situacijas, numatyti ateities rezultatus, turi vidinę motyvaciją keistis pačiam arba keisti darbo aplinką.

Lietuvoje jau yra atlikta tyrimų, analizuojančių darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajas su organizaciniais, socialiniais, darbo ir asmeniniais ištekliais (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017; Miselytė, 2019; Miselytė ir kt., 2019). Tačiau tyrimų nėra gausu ir pasigendama labiau

integruojančių požiūrių, nagrinėjančių ne tik darbo ir asmeninių išteklių reikšmę aukštesnio lygio proaktyvaus elgesio tipams, tačiau ir šių tipų pasireiškimo rezultatais darbuotojų darbo vaidmens rolėje ir už šio vaidmens ribų. Platesnis proaktyvaus elgesio tipų supratimas ir jų raiška skirtinguose organizacijos lygiuose, gali padėti ateityje kurti efektyvias personalo valdymo strategijas ir praktikas, padedančias stiprinti šį konstruktą individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Dėl šios priežasties, buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajas su darbo ištekliais, savilyderyste bei darbo atlikimu.



## 1. TYRIMŲ APŽVALGA

### 1.1. Proaktyvaus elgesio darbe samprata

Pirmieji proaktyvumo tyrimai literatūroje pasirodė kartu su interakcionistinių elgesio teorijų pažanga (Bandura, 1986) ir atgimusių susidomėjimų iniciatyviais darbo stiliais (pvz., Bateman ir Crant, 1993). Tačiau tyrimuose darbuotojų proaktyvus elgesys buvo apibrėžiamas ir matuojamas įvairiais būdais (Crant, 2000). Laikui bėgant, proaktyvaus elgesio apibrėžimas kito pagal skirtingas proaktyvaus elgesio tyrinėjamas formas. Ankstyvuose proaktyvaus elgesio tyrimuose galima pastebėti, kad autoriai šį konstruktą vertino kaip stabilų arba besikeičiantį, priklausomai nuo aplinkybių, kintamąjį. Išskiriami keli pagrindiniai proaktyvaus elgesio požiūriai tai puikiai atspindi.

#### *Proaktyvi asmenybė*

Žmonės ne visada yra tik pasyvūs savo aplinkos apribojimų gavėjai, veikiau, jie gali sąmoningai pakeisti turimas aplinkybes sau priimtinesniu būdu (Buss, 1987). Autoriai Bateman ir Crant (1993) pristatė požiūrį, kuris nustato skirtumus tarp žmonių, kurie imasi veiksmų, kad paveiktų savo aplinką ir mažiau proaktyvių asmenų - kurie dažniausiai yra pasyvūs ir labiau linkę prisitaikyti prie aplinkybių, o ne jas keisti. Jie apibrėžė prototipinę proaktyvią asmenybę kaip asmenį, kuris yra santykinai nevaržomas situacinių priešpriešų ir kuris daro įtaką aplinkos pokyčiams. Proaktyvios asmenybės nustato galimybes ir pagal jas veikia, rodo iniciatyvą, imasi veiksmų ir išlaukia tol, kol įvyksta reikšmingi ir norimi pokyčiai. Šis požiūris daro prielaidą, kad proaktyvios asmenybės laikui bėgant ir išlieka proaktyviomis ir veikliomis įvairiuose kontekstuose, nepaisant nenumatytų situacijos atvejų (Bindl, Parker 2011).

#### *Asmeninė iniciatyva*

Maždaug tuo pačiu metu, kai Šiaurės Amerikos mokslininkai tyrėjo proaktyvios asmenybės konstruktą, asmeninės iniciatyvos sąvoką pristatė Frese su kolegomis Vokietijoje. Asmeninė iniciatyva yra elgesio modelis, pagal kurį asmenys aktyviai, savarankiškai dirba ir neapsiriboja tik formaliais darbo reikalavimais (Frese et al., 1996). Asmeninė iniciatyva yra apibūdinama penkiais komponentais: 1) atitinka organizacijos misiją; 2) tai apima ilgalaikį susitelkimą; 3) yra orientuotas į procesą ir tikslą; 4) pasižymi atkaklumu susidūrus su kliūtimis; 5) šis reiškinys yra savarankiškas, nepriklausomas ir iniciatyvus.

#### *Vaidmens saviveiksmingumas*

Kai kurie mokslininkai teigė, kad proaktyvus elgesys pagal apibrėžimą yra papildomi vaidmenys darbo rolėje nes vaidmenyje atliekama veikla nėra savarankiška, tačiau tikėtina, kad proaktyvūs asmenys savo vaidmenis bandys identifikuoti plačiau, kurie apims naujas užduotis ir tikslus (Parker et. al.1997). S. Parker (1998) pristatė vaidmens platumo saviveiksmingumo

(RBSE) koncepciją, siekdama apibrėžti darbuotojų suvokiamas galimybes atlikti platesnį savo darbo užduočių rinkinį, kuris viršija nustatytus darbo vaidmens reikalavimus. Skirtingai nuo iniciatyvios asmenybės, kuri yra gana stabilus asmeninis konstruktas, buvo manoma, kad RBSE pasikeis, keičiantis aplinkos sąlygoms. Ji pažymėjo, kad norint susidoroti su aplinkos dinamiškumu, organizacijoms reikia kvalifikuotų darbuotojų, galinčių ir norinčių imtis platesnio darbo vaidmens. Pagrindinis reikalavimas yra tai, kad darbuotojai elgtųsi proaktyviai ir parodytų iniciatyvą darbe, tačiau jie taip pat turi turėti tarpasmeninių ir integracinių įgūdžių.

#### *Atsakomybės prisiėmimas*

Autoriai Morrison ir Phelps (1999) analizavo papildomo vaidmens elgesio komponentus ir pristatė „atsakomybės prisiėmimo konstrukta“, aiškindami, kad organizacijoms reikia darbuotojų, norinčių mesti iššūkį esamai situacijai, kad pasiektų norimus pokyčius. Atsakomybės prisiėmimas apibrėžiamas kaip konstruktyvios darbuotojų pastangos pakeisti funkcinis pokyčius, susijusius su darbo atlikimu ir tobulėjimu.

Keturi proaktyvaus elgesio konstruktai yra panašaus konceptualaus požiūrio. Galima pastebėti, jog visi šie konstruktai pasižymi bendra elgesio sritimi - vertinama kaip darbuotojas apibrėžia savo darbo vaidmenį ir kiek įdeda pastangų norint pakeisti savo darbo aplinką. Tačiau konstruktai skiriasi teoriniais pagrindais, kuriuos apibūdina ilgalaikės arba situacinės priežastys. Proaktyvi asmenybė ir asmeninė iniciatyva – atspindi pastovų polinkį į proaktyvų elgesį, tuo tarpu vaidmens saviveiksmingumas ir atsakomybės prisiėmimas matuoja situacijai būdingas proaktyvaus elgesio tendencijas, kurios gali kisti (Crant, 2000).

Vėliausi autorių tyrimai pasiūlė idėją, kad proaktyvumas yra apibrėžiamas kaip žmogaus elgesys, tačiau tai nėra tik vienas veiksmas, bet greičiau į tikslą orientuotas procesas, apimantis skirtingas proaktyvumo fazes (Parker et. al., 2010). Autoriai Grant ir Ashford (2008) teigė, kad proaktyvus elgesys gali apimti keletą veiksmų, tokių kaip: numatymas, planavimas, veiksmas siekiant poveikio. Kitaip tariant, mokslininkai pripažino, kad nors iniciatyvi asmenybė yra aiškiai atpažįstama ir svarbi asmenybės dimensija, kartais prasmingiau galvoti apie proaktyvumą kaip apie elgesio būdą, o ne kaip apie bruožą (Crant, 2000; Grant, Ashford, 2008). Parker ir kt., (2006) teigimu, ankstesni proaktyvumo tyrimai yra labiau nagrinėjantys elgesio bruožus ir bendrus motyvavimo procesus, tačiau proaktyvus elgesys yra atpažįstama iš savarankiškumo veikti, orientacijos į ateitį ir veiksmus, kuriais siekiama pakeisti ir pagerinti dabartinę situaciją ar save. Šiuo požiūriu proaktyvumas neapsiriboja tam tikros veiklos grupės, pvz., „papildomo vaidmens“, vykdymu, bet, priešingai, visa darbo veikla gali būti vykdoma daugiau ar mažiau proaktyviai. Ši koncepcija, kad proaktyvus elgesys yra elgesio būdas, kuris gali būti taikomas bet kokiai elgesio formai, buvo naudingas sprendžiant, kaip tai gali būti pritaikoma į platesnes darbo veiklos sritis (Grant ir Ashford 2008).

Apžvelgus ankstyviausius autorių požiūrius į proaktyvumo konstrukta, galima pastebėti kaip šio konstrukto suvokimas kito nuo asmens stabilaus polinkio elgtis proaktyviai ir demonstruoti iniciatyvą įvairiose darbo situacijose, iki nuo aplinkos sąlygų priklausančių elgesio formų, kaip plačiau suvokiamą savo vaidmenį ir iniciatyvos ėmimąsi. Vėliau autoriai diskutavo, jog visgi tyrinėjant proaktyvumą, yra kalbama apie atskiras šio konstrukto formas, tačiau pagrindiniais proaktyvaus elgesio kriterijais yra laikoma ar darbuotojas numato, planuoja ir bando sukurti į ateitį nukreiptą rezultatą, kuris turėtų įtakos sau ar darbo aplinkai.

### 1.1.1. Proaktyvaus elgesio darbe formos ir tipai

Nors proaktyvaus elgesio konstrukto autoriai nesutarė dėl vieningos šios koncepcijos apibrėžties, tačiau galiausiai buvo sutinkama, jog tai yra apie elgesį, sutelkiamą į situacijos valdymą savarankiškai, bei nukreiptą į ateitį. Tačiau šį konstrukta aiškinančios sąvokos išliko skirtingos. Skirtingoms proaktyvaus elgesio formoms buvo išskirtos kelios elgesio kategorijos - tipai, kurie pasižymėjo skirtingomis paskirtimis ir tikslais.

Autoriai Griffin ir kolegos (2007) nustatė ir pasiūlė tris proaktyvumo tipus: individualų proaktyvumą, komandos nario proaktyvumą ir organizacijos narių proaktyvumą. Individualus proaktyvumas yra nukreiptas į individualų darbą (pvz., darbo procedūrų tobulinimą), komandos proaktyvumas – į pagalbą komandai ir kitiems komandos nariams (pvz., komandos darbo pobūdžio tobulinimas), o organizacijos narių proaktyvumas – į pagalbą, siekiant pakeisti platesnes organizacijos sistemas ar praktiką (pvz., tobulinti bendrą vidinių resursų valdymo sistemą visoje organizacija).

Pasak S. Parker ir Liao (2016), proaktyvumą galima suskirstyti į tris dimensijas: į ateitį orientuotą, į pokyčius orientuotą ir savarankišką elgesį. Į ateitį orientuota pozicija numato, ko reikės ateityje, ir galvoti į priekį. Autoriai Bateman ir Crant (1999) sutinka su šiuo teiginiu ir nurodo, kad iniciatyvumas yra problemų numatymas, siekiant planuoti ir užkirsti kelią galimoms rizikoms įmonėje. Orientacija į ateitį yra labai svarbi proaktyvumo dimensija, sprendžiant problemas dar prieš joms atsirandant, tokiu būdu prisidedant prie įmonės sėkmės. Tačiau dėmesys turėtų būti skiriamas ne tik problemų prevencijai, bet ir ateities galimybių numatymui, kas padeda įgyti konkurencingą pranašumą. Tai apima aktyvų galimybės ieškojimą, o ne laukimą, kol atsiras tinkamos galimybės veikti. Antroji proaktyvumo dimensija yra laikoma orientacija į pokyčius. Nepakanka tik numatyti, ko prireiks norint išlikti konkurencingiems ateityje, bet ir pasinaudoti galimybėmis, kurios veda į teigiamus pokyčius ir kartu išsikelti į pokyčius orientuotus trumpalaikius ir ilgalaikius, keičiant situaciją (pvz., naujovių diegimą įmonėje) arba save (pavyzdžiui, naujų įgūdžių ugdymą) tikslus. Trečioji proaktyvumo dimensija yra savarankiškas elgesys. Kitais žodžiais tariant, proaktyvus elgesys

kyla ne iš vadovo nurodymo ar kažkieno kito idėjos, tai ateina iš vidaus ir nurodo asmeniui kryptį sprendimams ir pokyčiams (Parker & Liao, 2016).

Autoriai Parker ir Collins (2010), išanalizavę bendrus ryšius tarp kelių proaktyvaus elgesio apibrėžimų, pasiūlė šio konstrukto tris tipus, kuriuos autoriai įvardino kaip „aukštesnio lygio kategorijomis“ (*angl. higher order category*). Kiekvienas iš šių tipų yra aiškinamas smulkesnėmis proaktyvaus elgesio formomis, kurios nurodo skirtingas proaktyvaus elgesio kryptis ir tikslus, orientuotas į ateitį.

**Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys** – orientuotas į vidinės darbo aplinkos gerinimą. Tai apima komandinio darbo ir individualių užduočių tobulinimą. Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys darbe taip pat reiškia problemų identifikavimą vidinėje darbo aplinkoje ir novatoriškų būdų ieškojimą, skirtų užkirsti kelią jų pasikartojimui. Šį tipą atspindi šios proaktyvaus elgesio formos:

- Ėmimasis keisti (*angl. taking charge*) – savanoriškas bandymas patobulinti darbo procedūras;
- Kalbėjimas (*angl. voice*) – siūlymų teikimas dėl darbo procedūrų tobulinimo ar keitimo; darbo problemų komunikavimas kitiems, net jei jūsų turimas požiūris nėra sutampantis su kitų turimu.
- Asmeninės inovacijos (*angl. individual innovation*) – naujų procedūrų, produktų ar technologijų idėjų ieškojimas ir siūlymas, siekiant jas įgyvendinti.
- Problemų prevencija (*angl. problem prevention*) – savanoriškas siekis užkirsti kelią pasikartojančioms problemoms darbe ir bandymas suprasti jų kilimo priežastis.

**Strateginis proaktyvus elgesys** yra vaizduojamas kaip platesnės organizacijos strategijos matymas, noras prisidėti prie strategijos pokyčių bei organizacijos suderinamumo su išorine aplinka, pokyčių stebėjimas. Į šį proaktyvų tipą įeina proaktyvaus elgesio formos:

- Strateginis tyrimas (*angl. strategic scanning*) – aktyvus organizacijos aplinkos stebėjimas ir veiksnių įvertinimas, galinčių paveikti organizaciją ateityje.
- Problemos pardavimo tikimybės didinimas (*angl. issue selling credibility*) – dalyvavimas ir įtakos darymas formuojant organizacijos strategiją, pranešant kitiems organizacijos nariams apie galimas problemas bei dėmesio atkreipimas į veiksnius ir reiškinius, galinčius turėtų įtakos organizacijos veiklai ir efektyvumui.
- Problemos pardavimo noro rodymas (*angl. issue selling willingness*) – įtakos darymas formuojant organizacijos strategiją bei laiko, energijos ir pastangų skyrimas, siekiant informuoti sprendimus atliekančius asmenis apie organizacijos problemas ar turimus iššūkius.

**Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys** (*angl. proactive person - environment fit behavior*) – tai elgesys orientuotas į pokyčius, kuriuo siekiama didesnio suderinamumo tarp savęs ir organizacinės aplinkos. Šį tipą patikslina proaktyvaus elgesio formos:

- Grįžtamojo ryšio siekimas / teiravimasis (*angl. feedback inquiry*) – aktyvus grįžtamojo ryšio siekimas iš tiesioginio vadovo ar kitų komandos narių apie darbo atlikimą;
- Grįžtamojo ryšio stebėjimas (*angl. feedback monitoring*) – grįžtamojo ryšio informacijos panaudojimas aktyviai stebint kitų kolegų elgesį ir vadovo gaunamus atsiliepimus apie atliekamą veiklą.
- Darbo pokyčių aptarimas (*angl. job change negotiation*) – darbo sąlygų pritaikymas prie turimų įgūdžių ir/arba prisitaikymas prie naujų darbo sąlygų;
- Karjeros iniciatyvos (*angl. career initiative*) – aktyvus įsitraukimas į savo karjeros planavimą, įgūdžių tobulinimas ar siekis įgyti naujų ir konsultavimasis su daugiau patirties turinčiais komandos nariais apie galimas karjeros galimybes.

Apibendrinant, autorių Parker ir Collins (2010), trijų tipų proaktyvaus elgesio analizė apima ankstesnių tyrimų autorių požiūrius, sistema siūlo aiškią struktūrą, leidžiančią suprasti procesus ir juos lemiančius bendrus elgesio tikslus. Praktiškas „aukštesnio lygio kategorijų“ pranašumas yra tas, kad užuot vadovams pateikiant rezultatus apie daugelį proaktyvaus elgesio formų, galima naudoti aukštesnio lygio šio konstrukto elgsenų kategorizavimą, kas gali padėti lengviau struktūrizuoti mąstymą ir suprasti skirtingų tipų elgesio apraiškas praktikoje. Tuo pačiu metu, šis proaktyvaus elgesio tipų kategorizavimas gali padėti suprasti jog darbuotojai ne būtinai yra vienodai proaktyvūs visose srityse, pavyzdžiui, vadovai gali klaidingai manyti, kad asmenys, kurie aiškiai demonstruoja užduočių atlikimo proaktyvų elgesį, kas darbe yra labiausiai matoma, taip pat vienodai demonstruos strateginį proaktyvų elgesį.

Autoriai nesutarė dėl bendro proaktyvaus elgesio konstrukto apibrėžimo, tad natūralu, jog ir šio konstrukto dimensijos buvo analizuojamos skirtingai. Vertinant minėtas skirtingų autorių proaktyvaus elgesio analizes, akivaizdu, kad proaktyvumas nėra vienos dimensijos konstruktas, o veikiau daugelio elgesio formų derinys, todėl vertinant darbuotojo proaktyvaus elgesio apraiškas, reikalinga įvertinti skirtingus šio konstrukto tipus.

### 1.1.2. Proaktyvaus elgesio reikšmė

Pastarųjų dešimtmečių ekonominis klimatas, orientuotas į plokštesnes, švelnesnes ir daugianacionalines organizacijas, vis labiau kūrė sparčiai besikeičiančią aplinką, kurioje darbuotojai turi rodyti proaktyvų elgesį, kad sėkmingai pasiektų tiek individualių, tiek organizacinių rezultatų. Proaktyvus elgesys sulaukė ne ypatingai didelio tyrėjų dėmesio, nes

buvo manoma, kad būtent šis konstruktas gali turėti daugiau naudos tik darbuotojams individualiai, tačiau ne visai komandai ar organizacijai (Bindl & Parker, 2010; Crant, 2000).

Proaktyvaus elgesio literatūroje bene dažniausiai yra aptinkamos šio konstrukto sąsajos su pagrindiniais organizacijos kriterijais. Tyrimai rodo, kad darbuotojų proaktyvumas skatina darbo našumą ir veiklos rezultatus, nes proaktyvūs asmenys pasirenka ir sukuria tokias situacijas, kurios padidina aukšto darbo lygio tikimybę (Seibert et al., 1999).

Gebėjimas bendrauti, užmegzti ryšius ir kurti socialinį kapitalą tampa vis svarbesnis, nes profesinė karjera tampa vis dinamiškesnė. Atitinkamai, tyrėjai išnagrinėjo kad proaktyvumas gali būti siejamas su socialinių tinklų mezgimu ir jų didėjimu. Autoriaus Thompson (2005) teigimu, proaktyvūs žmonės ieško būdų, kaip sukurti socialinę aplinką, palankią jų pačių sėkmei darbe. Aktyvus darbo iniciatyvos rodymas taip pat gali pagerinti darbuotojų reputaciją, taip padidinant tinklų kūrimo galimybes ateityje (Frese, Giardini, 2008).

Jau ankstesniuose dešimtmečiuose buvo ištirta ir pagrįsta, jog proaktyvus darbuotojų elgesys yra teigiamai siejamas su darbuotojų sėkmingu savo karjeros valdymu (Seibert et al. 1999), organizacijos strategijos formavimu (Dutton, Ashford, 1993). O playginamosiose analizėse, tiriant proaktyvių darbuotojų pranašumą lyginant su mažiau proaktyviais darbuotojais, buvo rasti reikšmingi skirtumai, paremti įvairiais asmeniniais darbo rodikliais, kaip antai: užduočių atlikimu (Grant et al., 2009), verslo sėkme (Fay, Frese, 2001) ir paslaugų našumu (Rank et al., 2007).

Be to, buvo nustatyta, kad proaktyvumas darbe taip pat yra teigiamai susijęs su individualia karjeros sėkme atlyginimo ir paaukštinimo skaičiumi (Seibert et al., 2001), taip pat ir įgyjant naują poziciją (Frese ir kt., 1997). Galiausiai, keliuose tyrimuose aktyvus elgesys taip pat buvo glaudžiai susijęs su asmens gerove, pavyzdžiui, iniciatyvumas teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu (Den Hartog ir Belschak, 2007) ir pasitenkinimu darbu (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Panašūs rezultatai randami organizacijos ir komandos lygiu. Proaktyvus elgesys yra teigiamai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais, atsižvelgiant į įmonės sėkmę (Frese, Fay, 2001) ir pelningumą (Baer, Frese, 2003), ir su komandos efektyvumu bei pasitenkinimu darbu (Kirkman, Rosen, 1999). Taip pat pastebėta, kad daugiau darbuotojų, kurie rodo asmeninę iniciatyvą darbe gali derėtis dėl lankstesnių darbo sąlygų su geresnėmis tobulėjimo galimybėmis (Hornung et al., 2008).

Nagrinėjant siauresnes proaktyvaus elgesio formas, buvo aptikti tyrimai, atskleidžiantys platesnes proaktyvumo rezultatų kryptis. Pavyzdžiui autoriai Weiss ir Morrison (2019) remdamiesi statuso pasiekimo teorija ir socialinio sprendimo perspektyva, pagrindė, kad darbuotojai, kurie teikia inovatyvius pasiūlymus (angl. voice), yra suvokiami kaip labiau aktyvūs ir bendraujantys, o tai savo ruožtu lemia, kad stebėtojai jiems suteikia didesnę socialinę



statusą. O autoriai Cangiano, Parker ir Yeo (2019) nustatė kad proaktyvus elgesys gali turėti įtakos darbuotojų gerovei, aiškindami tai jog žmonės proaktyviai elgdamiesi, jaučiasi kompetentesni, todėl dienos pabaigoje patiria didesnę gyvybingumą. Naujausioje literatūroje (Costantini, Weintraub, 2022), buvo tyrinėjamas proaktyvumo sąsajos su savilyderyste dirbant nuotoliniu arba hibridiniu būdu, tyrime gautos išvados nurodė, kad savilyderystė leidžia gauti daugiau išteklių, leidžiančių proaktyviai inicijuoti socialinę sąveiką, kuri padidina įsitraukimą į darbą ir užduočių svarbą, dirbant nuotoliniu būdu.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų proaktyvaus elgesio reikšmė yra ištyrinėta plačiai. Yra aišku, kad proaktyvus elgesys gali būti demonstruojamas darbo vaidmens apimtyje, išpildant pagrindinius darbo reikalavimus ir siekiant pagerinti darbo rezultatus. Tačiau proaktyvus elgesys gali būti demonstruojamas ir už darbo vaidmens ribų, organizacijos lygmeniu, pavyzdžiui, darbuotojai gali planuoti savo karjerą ar keisti darbo apimtis ir atsakomybes. Laikantis šio požiūrio, šiame tyrime buvo pasirinkta tyrinėti bendro proaktyvaus elgesio ir kitų proaktyvaus elgesio tipų reikšmę veiklos rezultatams ir darbuotojų pilietiškam elgesiui.

### 1.1.3. Proaktyvaus elgesio darbe prielaidos

Ankstyvieji tyrimai siejo proaktyvų elgesį su stabilia asmenybės savybe arba asmens bruožu (Bateman, Crant, 1993), tad nagrinėjant šį konstrukta, buvo gilnamasi ir į kitas asmenines savybes, paskatinančios proaktyvų elgesį. Naujesni tyrimai apibrėžė praktyvumą kaip elgesį, kuriam gali turėti įtakos keli situaciniai ir lankstūs asmens veiksniai, todėl proaktyvumą galima plėtoti, jo mokytis ir jis gali kisti (Belschak & Den Hartog, 2010).

Literatūroje yra nemažai tyrimų, kuriuose buvo tiriamos asmeninės savybės ir proaktyvaus elgesio ypatybės, ypač naudojant proaktyvios asmenybės sampratą arba asmens polinkį daryti įtaką savo aplinkoje ir sukelti pokyčius įvairiuose kontekstuose (Bindl, 2010). Pasak autorių, politiniai įgūdžiai (Sun & van Emmerik, 2015) situacijų vertinimas bei kontekstinių žinių turėjimas (Bizzi, 2017), taip pat gali stiprinti darbuotojų proaktyvumą.

Kiek vėliau empirinių tyrimų fokusas nuo proaktyvios asmenybės buvo perkeltas daugiau į individualaus elgesio bruožus. Parker ir Collins (2010) siejo proaktyvų elgesį su skirtingomis tikslo orientacijomis. Literatūroje išskiriamos trys tikslo orientacijos: asmenys, turintys aukštą mokymosi tikslą, pirmiausia siekia įgyti naujų įgūdžių ir žinių atlikdami darbo užduotis (VandeWalle, Cron ir Slocum, 2001). Asmenys, turintys aukštą orientaciją į darbo atlikimą ir to įrodymą, sutelkia dėmesį į aukštus rezultatus ir savo kompetencijos demonstravimą kitiems. Galiausiai, asmenys, kurie orientuojasi į darbo atlikimo vengimą, sutelkia dėmesį į tai, kad išvengtų neigiamų rezultatų ir su tuo susijusių neigiamų kitų vertinimų. Orientacija į mokymosi tikslą buvo teigiamai susijusi su bendrais proaktyvaus elgesio matavimais, pavyzdžiui asmenys,

turintys aukštą orientaciją į mokymąsi ar naujų žinių įsisavinimą nei orientaciją į veiklos tikslą, buvo labiau linkę į grįžtamojo ryšio siekimą (Parker ir Collins, 2010). Orientacija į darbo atlikimą ir to įrodymą taip pat buvo siejama su pastangomis, atkaklumu ir savarankiškumu (VandeWalle et al, 2001). Priešingai, darbuotojai, kurių tikslas yra orientuotas į darbo atlikimo vengimą, greičiausiai vengs rodyti proaktyvų elgesį, nes toks elgesys yra rizikingesnis sulaukti neigiamo grįžtamojo ryšio (Parker, Collins, 2010).

Proaktyvus elgesys tikrai priklauso nuo asmenybės tipo – demografinių rodiklių ir asmenybės individualių veiksmų. Tačiau organizacijose situacijos labai skiriasi, tad asmenys, esantys psichologiškai nesaugiose, demotyvuojančiose darbo komandose, vargu ar demonstruos proaktyvų elgesį. Dėl šios priežasties, literatūroje pastebimas augantis dėmesys darbui ir organizacijoms, arba bendrai tariant, situacinėms ir kontekstinėms prielaidoms, prognozuojančioms proaktyvų darbuotojų elgesį darbe.

*Darbo projektavimas.* Ilga darbo projektavimo ir darbo charakteristikų tyrimų istorija atskleidė ne vieno tyrimo rezultatus, kad darbo struktūra, turi įtakos darbuotojo motyvacijai, elgesiui ir gerovei. Laikantis šio požiūrio, buvo pasiūlyta, kad darbo autonomija, sudėtingumas ir kontrolė, visa tai susiję su darbuotojų galimybe pasirinkti, kaip toliau vykdyti savo darbą ir tai buvo įrodyta, kad yra teigiamai susiję su proaktyviu elgesiu (Frese et al., 2007). Pavyzdžiui, darbo autonomija buvo teigiamai susijusi su iniciatyviu elgesiu, asmenine iniciatyva ir problemų sprendimu (Parker et al., 2006). Autoriai Salanova ir Schaufeli (2008) ištyrė, kad įsitraukimas į darbą tarpininkavo tarp darbo išteklių (darbo kontrolės, grįžtamojo ryšio ir įvairovės) ir asmeninės iniciatyvos. Autoriai Wu ir kiti (2017), nustatė, kad darbuotojai, turintys savitarpio priklausomybę, dirbantys darbus, kuriuose yra didelė tarpusavio priklausomybė, pasižymėjo didesniu įsitraukimu į darbą ir didesniu proaktyviu elgesiu nei darbuotojai, dirbantys mažai tarpusavyje priklausomus darbus. Darbuotojai, turintys darbe daugiau savarankiškumo ir aukštesnę darbo autonomiją, taip pat pasižymėjo didesniu įsipareigojimu savo karjerai ir labiau į karjerą orientuotu proaktyviu elgesiu nei turintys mažiau darbo autonomijos darbuotojai. Autoriai Teguh ir Tenti (2019) ištyrė darbo resursų (įgūdžių įvairovės, autonomijos ir tobulėjimo galimybių) pozityvų mediacinį afektą tarp savilydersytės ir įsitraukimo į darbą, o įsitraukimas į darbą buvo teigiamai susijęs su proaktyviu elgesiu.

Lietuvoje atliktas M. Miselytės ir kitų autorių tyrimas (2019) atskleidė kokie darbo ištekliai gali prognozuoti skirtingus aukštesnės kategorijos proaktyvaus elgesio tipus: strateginį PE teigiamai prognozuoja autonomija ir grįžtamasis ryšys, užduočių atlikimo – autonomija ir emocinis krūvis, o asmens ir aplinkos dermės elgesį numato grįžtamasis ryšys. Tačiau šie rezultatai buvo gauti įtraukus įsitraukimo į darbą, kaip tarpinį kintamąjį. Apžvelgus kitų autorių



tyrimus, literatūroje matyti, kad nėra gausiai tyrinėtos sąsajos tarp darbo išteklių ir aukštesnės kategorijos proaktyvaus elgesio tipų, gaunant integracinio požiūrio išvadas.

*Klimatas.* Proaktyvus elgesys yra taip pat tarpasmeninis elgesys, kuris gali iššaukti kitų darbuotojų reakcijas, ypač naujų pokyčių ar inovacijų siūlyme. Empiriškai, darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti savo komanda ir kuriu santykiu su ja, bus labiau paveikiami kitų proaktyvaus elgesio ir patys labiau įsitrauks į proaktyvų elgesį (Ashford et al., 1998). Vėlesniuose tyrimuose, autoriai McCormick ir kiti (2019), atrado, kad transformuojanti lyderystė ir organizacijos inovacijų bei lankstumo klimatas moderuoja ryšį tarp darbuotojų iniciatyvios asmenybės ir proaktyvaus elgesio. Na, o autoriai Kilic ir Gök (2022) tyrinėjo elgesio ir kontekstinius veiksnius, lemiančius darbuotojų proaktyvumo ir kūrybiškumo ryšius. Šiame tyrime buvo aptikta, kaip proaktyvūs darbuotojai atskleidžia savo kūrybinį potencialą, užsiimdami ne tik skatinamuoju, bet ir prevenciniu darbo kūrimu. Be to, šis tyrimas parodė, kad proaktyviam darbuotojų elgesiui gali būti būtina iniciatyvumą skatinančio organizacijos klimato sąlyga. Suvokiama kolegų parama taip pat gali turėti įtakos proaktyviam elgesiui, kaip antai, autorė S. Parker ir kolegos (2006) pateikė tyrimo išvadas, kad kai kurių laidų gamintojų imties tiriamųjų pasitikėjimas bendradarbiais padidina savo proaktyvumo lygį darbe. Lietuvoje atlikto tyrimo, autorių Miselytės ir Bagdžiūnienės (2017) tyrimo rezultatai atskleidė panašius rezultatus, kad organizacijos, vadovo ir kolegų parama turi teigiamą ryšį darbuotojų proaktyviam elgesiui.

*Lyderystė.* Lyderiai per savo motyvaciją, taip pat gali turėti tiesioginės įtakos darbo aplinkai ir pavaldinių proaktyviam elgesiui. Daugybė mokslinių straipsnių empiriškai įrodė, kad tarp transformuojančios lyderystės ir iniciatyvaus elgesio egzistuoja teigiamas ryšys (Belschak, Den Hartog, 2010). Svarbu atsižvelgti į tai, kad transformaciniai lyderiai inicijuoja pokyčius, kas yra pagrindinis proaktyvaus elgesio aspektas (Griffin et al., 2007). Laikui bėgant, autoriai pradėjo analizuoti ir kitas lyderystės formas ir jų įtaką pavaldinių proaktyviam elgesiui. Pavyzdžiui autoriai Gazar ir kiti (2021) pabrėžė nuolankios lyderystės svarbą darbuotojų psichologiniam įgalinimui, o tai lėmė labiau pasireiškiantį darbuotojų proaktyvų elgesį darbe. O autoriai Bilal ir kiti (2021), tyrinėdami pandemijos metu sukeltą neapibrėžtumą darbo vietoje, pateikė išvadas, kad verslumo lyderystė pirmiausia sumažina asmenų darbo neapibrėžtumą, o tai, savo ruožtu, paskatina proaktyvų darbuotojų elgesį. Verslūs lyderiai sumažina darbo neapibrėžtumą, demonstruodami save kaip modelį, laisvai tyrinėjantį dar neišnaudotas galimybes organizacijoje. Tokiu būdu jie skatina darbuotojus dalyvauti priimančiam sprendimams ir bendrai spręsti problemas, sukurdami palankią darbo atmosferą, kurioje nėra baiminamasi neapibrėžtumo kaip kliūties, o vietoj to, tai laikoma kaip tobulėjimo galimybė.

Nors literatūroje daugiausiai aptinkami tyrimai, nagrinėdami proaktyvaus elgesio prielaidas, kurios yra skirstomos į dvi kategorijas, individualius ir situacinius arba kontekstinius veiksnius, autoriai suprato, kad proaktyvaus elgesio konstruktas yra per daug platus ir kompleksinis. Tą galima pastebėti ir kad įvairiuose tyrimuose proaktyvus darbuotojų elgesys buvo ir yra tyrinėjamas įvairiausiomis formomis, skirtingomis sąvokomis. Tyrėjai pasiūlė integruotus tyrimo modelius, kuriuose reikalinga įtraukti individualius, situacinius – kontekstinius bei moderuojančius veiksnius, norint geriau suprasti šio konstrukto pasekmes ir jų ryšius (Crant, 2000).

Autorius Crant (2000) pirmasis iškėlė integracinių modelių poreikio klausimą, apžvelgė šešias tyrimų sritis, kuriose aiškiai buvo nagrinėjamas proaktyvus elgesys (socializacija, grįžtamojo ryšio paieška, klausimų pardavimas, inovacijos, karjeros valdymas ir tam tikros streso valdymo rūšys), pasiūlė įvairių proaktyvaus elgesio požiūrių tyrimų analizę. Gauta tyrimų apžvalga parodė, kad proaktyvus elgesys yra sudėtingas, daugelio veiksnių sukeltas reiškinys, turintis svarbių asmeninių ir organizacinių motyvacinių veiksnių. Autorius pateikė rekomendacijas tiriant proaktyvaus elgesio veiksnius, įtraukti individualius skirtumus kartu su kontekstiniais veiksniais. Tačiau toks modelis taip pat turėtų apimti pažinimo procesus, pagal kuriuos žmonės nusprendžia, kada aktyvus elgesys yra tinkamas ar netinkamas. Proaktyvaus elgesio proceso modelis turėtų nurodyti tinkamus tarpininkus ir moderatorius, tokius kaip tikslai ir kitos motyvacinės jėgos. Verta nustatyti ryšius, kokie kontekstiniai tarpiniai veiksniai gali sumažinti individualių veiksnių įtaką proaktyviam darbuotojo elgesiui. Na ir paskutinioji autoriaus pateikta rekomendacija buvo tirti darbuotojų motyvus elgtis proaktyviai, nes jie gali žymiai skirtis, pavyzdžiui kažkas gali būti proaktyvus dėl noro padėti kitiems, pavyzdžiui, parduoti lyčių lygybės klausimą darbo vietoje, arba asmuo gali būti iniciatyvus, remiantis labiau savanaudiškomis paskatomis, kad sudarytų sąlygas, kurios padėtų jam tapti geriausiu darbuotoju.

Autorės Parker ir Williams (2006) taip pat siekė pagerinti tyrėjų supratimą apie proaktyvaus darbo elgesio prielaidas. Taigi buvo pasiūlytas integracinis modelis, kad individualūs skirtumai ir darbo aplinkos kintamieji veikia aktyvias darbuotojų pažinimo – motyvacinės būsenas, kurios savo ruožtu lemia proaktyvų elgesį. Šis tyrimas praplėtė kitų mokslininkų supratimą, parodydamas, kad tiek situacija (darbo autonomija, kolegų pasitikėjimas), tiek individualūs skirtumai (proaktyvi asmenybė) prisideda prie proaktyvaus elgesio prognozavimo. Antrasis reikšmingas šio tyrimo indėlis, kad šie situaciniai ir asmenybės kintamieji daro teigiamą įtaką proaktyviam elgesiui, nes jie turi įtakos gebėjimų suvokimui (vaidmens apimties savarankiškumui) ir tai lemia platesnę ir lankstesnę darbo vaidmenų sampratą.

Autoriai Grant ir Ashford (2008) taip pat prisidėjo prie noro sukurti integracinę teoriją apie bendrą proaktyvumo dinamiką, kuri atitinka dabartines tendencijas, pabrėžiančias didėjančią proaktyvumo svarbą organizacijoms. Autoriai savo tyrime nurodė tris bendrus situacinius bruožus (atsakomybė, dviprasmybė, autonomija), didinančius proaktyvaus elgesio tikimybę, psichologinius mechanizmus (kainos ir naudos santykio gavimas, neapibrėžtumą mažinanti motyvacija, patirtas efektyvumas), kurie gali tarpininkauti šiems santykiams, ir asmenybės bruožus (sąžiningumas ir savikontrolė, neurotiškumas ir atvirumas bei savęs vertinimas ir maksimalus pasitenkinimas), kurie gali moderuoti šiuos santykius su proaktyvaus elgesio fazėmis ir dimensijomis. Autorių tikslas buvo pabrėžti bendrus mechanizmus, moderatorius ir pasekmes, kurios gali apibendrinti įvairias proaktyvaus elgesio formas.

Apibrėžus aukštesnės proaktyvaus elgesio kategorijos struktūrą, autorės Parker ir Collins (2010), bandė išsiaiškinti ar skirtingos proaktyvios elgsenos turi panašių prielaidų. Rasta, kad iniciatyvi asmenybė, vaidmens veiksmingumas ir jaučiama atsakomybė už pokyčius buvo teigiami visų užduočių atlikimo proaktyvių elgesio formų prediktoriai. Mokymosi tikslo orientacija teigiamai numatė visas šio proaktyvaus tipo elgesio formas, išskyrus balsą; o orientacija į veiklos tikslą buvo neigiamas veiksnys visoms elgsenos formoms, išskyrus problemų prevenciją. Kalbant apie starteginio proaktyvaus elgesio tipą, buvo nustatyta, kad vaidmens apimties savarankiškumas taip pat buvo teigiamas šio tipo elgsenos prediktorius, o orientacija į veiklos tikslą buvo su tuo susijusi neigiamai. Na, o nagrinėjant asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesio tipo prielaidas, gauti rezultatai ryškiai skyrėsi nuo kitų tipų. Pavyzdžiui, proaktyvi asmenybė buvo nustatyta kaip mažai reikšminga prielaida šiam tipui, tačiau sąžiningumas čia užėmė kur kas didesnę rolę. Nors pagrindinis šio tyrimo analizės tikslas buvo padėti suprasti proaktyvaus elgesio tipų panašumus ir skirtumus, ši analizė padėjo geriau suprasti proaktyvaus elgesio tipams būdingas skirtingas prielaidas.

Apžvelgus aukščiau minėtų autorių pasiūlytus integracinius modelius, kurie pateikia tiek individualių, tiek kontekstinių veiksnių, pažinimo – motyvacinių būsenų ir psichologinių mechanizmų prielaidų svarbą proaktyviam elgesiui. Integraciniai modeliai reikalingi geriau suprantant į kurią sritį organizacijoms reikėtų orientuotis (pavyzdžiui samdant daugiau proaktyvios asmenybės darbuotojų ar keičiant darbo aplinką), norint paskatinti darbuotojų proaktyvų elgesį. Apžvelgtos teorijos yra labai plačios, apimančios daugelį veiksnių, tačiau tyrimuose pasigendama labiau praktikoje pritaikomų tyrimo išvadų, pavyzdžiui, kokie organizacijos darbuotojams suteikiami kontekstiniai pokyčiai (darbo išteklių) gali paskatinti darbuotojų proaktyvų elgesį.

## 1.2. Savilyderystė

Savilyderystė – tai bendras gebėjimas, įsitraukiant į savo elgesio reguliavimą (Stewart et al., 2019). Savikontrolė veikia per tris skirtingas, tačiau viena kitą papildančias strategijų rūšis, turinčias įtakos tolesniems rezultatams: į elgesį orientuotos, natūralaus atlygio ir konstruktyvios minties modelio strategijos.

Į elgesį orientuotos strategijos reiškia specifinį elgesį, kurio pagrindinis dėmesys skiriamas savęs vertinimui ir stebėjimui, savęs apdovanojimui ir savidisciplinai, pavyzdžiui, savianalizės atlikimas siekiant įvertinti savo veiklą, turint informacijos apie savo veiklos rezultatus, galima nustatyti ilgalaikius tikslus norimos veiklos ar reikalingo įgūdžio link. Taip pat gali būti taikomas motyvacinių apdovanojimų nustatymas ir taikymas bei pageidaujamo elgesio praktikavimas (Manz, 1992). Savarankiškai užsibrėžti tikslai yra itin veiksmingi, kai jie naudojami kartu su savęs apdovanojimu (pvz., atlikus sudėtingą užduotį, palepinti save mėgstamu restoranu) ir naudojant savo tikslų vizualizavimo ir savęs nukreipimo strategijomis (pvz., sudaromas darbų sąrašais), kurios skatina siekti individualių tikslų (Neck et. al., 2017)

Natūralios atlygio strategijos padeda asmenims sutelkti dėmesį į iš esmės motyvuojančius tam tikros užduoties aspektus (Neck, Houghton, 2006). Natūralios atlygio strategijos, pagrįstos vidinės motyvacijos teorija pateikia konkrečius nurodymus, kaip įtraukti vidinę motyvaciją. Konkrečiai, natūralaus atlygio strategijos apima arba daugiau malonių veiksmų įtraukimą į tam tikrą užduotį arba dėmesio nukreipimą nuo mažiau malonių darbo užduočių (Neck, Houghton, 2006). Dėl to didėja kompetencijos, savikontrolės ir tikslo jausmas, o tai turėtų paskatinti vidinę darbuotojų motyvaciją atlikti užduotį (Deci, Ryan, 1985). Natūralios atlygio strategijos pavyzdys galėtų būtų savo darbo vietos papuošimas sau mieliais ir asmeniniais elementais.

Konstruktyvios minties modelio strategijos yra nukreiptos į mąstymo modelių nustatymą ir keitimą pageidaujama būdais, kitaip tariant, šios strategijos atsakingos už psichinių procesų pertvarkymą, kad sukurtų pozityvesnius mąstymo modelius. Mąstymo modeliams pakeisti gali būti naudojamos keturios konkrečios strategijos: savianalizė ir įsitikinimų sistemų tobulinimas; psichikos teigiamų rezultatų vaizdiniai; teigiamas pokalbis su savimi, siekiant palengvinti darbą ir teigiamų vaizdinių, apimančių sėkmingą pasirodymą įsivaizdavimas, vietoj neveiksmingų (Neck, Houghton, 2006).

Autoriai, norėdami geriau suprasti savilyderystės konstrukta, tyrinėjo šį reiškinį skatinančius veiksnius, kuriuos galima būtų suskirstyti į vidinius arba išorinius veiksnius. Vidinės jėgos yra veiksniai, kylantys iš paties individo arba komandos, o išorinės jėgos fiksuoja aplinkos veiksnius, turinčius įtakos savilyderystės vystymuisi. Kalbant apie vidinius veiksnius individo lygmenyje, tyrimai parodė, kad vidinis (arba natūralus) atlygis yra svarbus individo savilyderystei. Visų pirma, asmenys, kurie renkasi darbą su natūraliu atlygiu, arba įtraukia į

savo darbus natūraliai motyvuojančias užduotis, labiau linkę į savilyderystę (Neck & Manz 1996). Be to, tam tikri bruožai, pavyzdžiui, sąžiningumas, skatina labiau pasireiškiančią savilyderystę (Stewart et al., 1996). Be turimų bruožų, asmenys, kurie praktikuoja pokalbį su savimi, t.y. kognityvinę strategiją, skirtą savilyderystės verbalizacijomis ir savimotyvacijai, taip pat labiau linkę turėti daugiau savilyderystės (Neck & Manz, 1996).

Išoriniai savilyderystę skatinantys veiksniai buvo nagrinėjami labai skirtingomis dimensijomis. Pavyzdžiui komandos lygmeniu, buvo ištirta, kad darbo vietoje, komandai turint daug užduočių yra skatinamas sutelktumas ir savilyderystė, rasti optimaliausius sprendimus užduočių įvykdymui ir įsipareigojimui jas atlikti (Paulson et al. 2009). Organizacijose buvo nagrinėjama ir savilyderystės mokymų nauda įgalinant darbuotojus naudoti savilyderystės strategijas (Frayne & Geringer, 2000).

Autoriai plačiai nagrinėjo savilyderystės naudą individualiu ir komandos lygmeniu. Tyrimuose buvo nustatyta, kad savilyderystė teigiamai siejasi su aukštesniais asmeniniais rezultatais (Frayne, Geringer 2000), pasitenkinimu darbu (Uhl-Bien, Graen 1998) ir ilgalaikę karjeros sėkmę (Raabe et al., 2007). Taip pat savilyderystės procesai siejosi ir su rezultatais organizacijos lygmeniu, įskaitant saviefektyvumą atliekant užduotis (Neck ir Manz, 1996), organizacinį įsipareigojimą (Andressen ir kt., 2012) ir proaktyvų elgesį (Crant, 2000).

Apžvelgus savilyderystės tyrimų rezultatus, galima pastebėti, jog tai yra konstruktas, turintis teigiamos reikšmės ne tik darbuotojams individualiai, tačiau ir visos komandos ar organizacijos lygmeniu. Šis požiūris gali formuoti prielaidas, jog savilyderystės stiprinimas mokymais, gali stiprinti šį darbuotojų asmeninį išteklių kaip įrankį, stiprinant proaktyvų elgesį.

### 1.2.1. Savilyderystės ir darbuotojų proaktyvus elgesio sąsajos

Crant (2000) pasiūlė, kad savilyderystė yra asmeninis išteklius, svarbus proaktyvaus elgesio aspektas, parodantis, kad asmuo sugeba aktyviai valdyti save. Tačiau norint išsamiau suprasti šių dviejų konstrukto sąsajas, reikalinga apžvelgti atliktus tyrimus.

Mokslininkai iškėlė teoriją, kad norint elgtis proaktyviai, reikia nemažos vidinės navigacijos arba savireguliacijos. Proaktyvumas dažnai reikalauja didelio atkaklumo ir gali eikvoti žmogaus psichologinius išteklius (Strauss ir Parker 2014). Atrodo, kad veiksminga vidinė savireguliacija yra svarbi skatinant mokymąsi ir atkaklumą, reikalingą norint plėtoti proaktyvumą. Savireguliacijos procesai sustiprėja, kai individas imasi proaktyvaus elgesio formų, kaupiančių išteklius ir kai jis pats turi aukštus asmeninius išteklius, pavyzdžiui, teigiamą požiūrį į save (Parker et. al. 2019).

Savilyderystės mechanizmai gali būti taikomi inovatyviam elgesiui, kas yra reikšminga proaktyvaus elgesio dimensija. Van de Van (1986) nustatė, kad vadovavimas sau padidina

individualų inovatyvų elgesį. Tyrėjai apibrėžė savilyderystę kaip reflektyvų vidinį procesą, kurio metu asmenys sąmoningai ir konstruktyviai tyrinėja savo mintis ir ketinimus įgyvendinti norimus pokyčius. Be to, jie pareiškė, kad naudojant šį procesą asmenys gali tobulinti ir atlikti inovacijas savo darbo užduotyse.

Darbuotojų inovatyvus elgesys apibrėžiamas kaip naujų idėjų generavimas ir įgyvendinimas individualiame lygmenyje. Scottas ir Bruce'as (1994) manė, kad naujovės darbo vietoje individualiu lygmeniu yra elgsenos procesas, susidedantis iš trijų etapų. Pirmuoju žingsniu asmenys atpažįsta problemą ir pateikia naujus sprendimus ir idėjas. Vėliau jie pasiūlo savo idėjas siekiant įteisinti jas organizacijoje ir už jos ribų, galiausiai jie sukuria prototipą, tinkamą organizacijai įgyvendinti naują idėją. Vadinasi, inovatyvus elgesys gali būti laikomas daugiažingsniu procesu, kurį sudaro asmenys, pripažįstantys naujos idėjos poreikį, skatinantys palaikymą savo naujoms idėjoms ir, galiausiai, įgyvendindami ją organizacijai. Inovatyvus elgesys nesibaigia naujos idėjos generavimu. Idėją turi priimti kiti, kad ji būtų pritaikyta organizacijoje. Todėl inovatyvus elgesys reikalauja daugiau pastangų, kurio tikslas – naujų ir naudingų idėjų generavimas. Inovatyvios elgsenos proceso etapas, kuriame idėja yra įgyvendinama, galima susidurti su papildomais iššūkiais, pavyzdžiui kitų pasipriešinimas pokyčiams. Tai ypač gali pareikalauti atkaklumo ir pastangų išlaikyti savo pastangas, nei atliekant bendrąsias užduotis. Inovatyvus elgesys labiau tikėtinas savilyderystės pasižymintiems darbuotojams nes savinavigacija gali užtikrinti stiprius motyvacijos procesus pasiekti sau užsibrėžtą ir norimą tikslą.

Na, o bandant pagrįsti šią teoriją, autoriai Kand, Song ir Li (2022), atliko tyrimą, kurio rezultatai patvirtino jog savilyderystė teigiamai prognozavo darbuotojų inovatyvų elgesį, o neformalus mokymasis tarpininkavo šiems santykiams. Taip pat buvo rasta, kad socialinis kapitalas sustiprino teigiamą neformalaus mokymosi tarpininkavimo poveikį gautai sąsajai. Šis tyrimas empiriškai patvirtino savilyderystės reikšmę inovatyviam elgesiui, kas praplėčia proaktyvaus elgesio veiksmų diskusijas tradicinių išorinės lyderystės teorijose.

Pastaraisiais metais vis daugiau tyrimų bandė sieti savilyderystės konstrukto ryšius ir su kitomis proaktyvaus elgesio formomis. Pavyzdžiui, autorių Granmer ir kitų (2019) analizės rezultatai parodė, kad savilyderystė daro įtaką organizacijos naujokų prisitaikymui ir vėlesniam įsipareigojimui, tai padeda jiems ieškoti organizacijos išteklių. Organizacijos naujokai prisideda prie savo socializacijos per savo gebėjimus imtis iniciatyvos. Įtraukus savilyderystės strategijas kaip proaktyvumo pirmtaką, šis tyrimas pateikia paaiškinimą, kodėl kai kurie asmenys aktyviai dalyvauja savo socializacijoje, o kiti nusprendžia likti pasyvūs. Autorius R. James (2021) tyrimo rezultatai nustatė naujokų proaktyvus elgesio pozityvų mediacinį ryšį tarpininkaujant tarp naujokų savilyderystės ir socializacijos. Na, o šiais metais autoriaus

Boonyarit (2023) bandė išsiaiškinti kokius tiesioginius ryšius turi savilyderystė su proaktyvaus elgesio formomis. Tyrimo išvados parodė teigiamus ryšius tarp savilyderystės ir dviejų proaktyvaus elgesio formų: atsakomybės prisiėmimo ir individualių iniciatyvų, taip pat buvo teigiamai susiję su psichologiniu įgalinimu ir vaidmens saviveiksmingumu.

Literatūroje yra aptikta tyrimų, nagrinėjančių savilyderystės sąsajas ir reikšmę proaktyviam darbuotojų elgesiui. Tačiau pastebėta, jog dažniau yra pasirinkta tyrinėti savilyderystės reikšmę bendram proaktyvumui arba vienai iš šio konstrukto formų, kaip antai - inovatyvus elgesys, o tas indikuoja gilesnės ir platesnės proaktyvaus elgesio konstrukto analizės trūkumą. Šiame tyrime buvo nuspręsta įtraukti ir patikrinti savilyderystės konstrukto vaidmens sąsajas su aukštesnio lygio proaktyvaus elgesio tipais.

### 1.3. Darbo reikalavimų – išteklių modelis

Pagrindinė darbo reikalavimų – išteklių modelio (*angl. Job Demands - Resources Model, JD-R*) prielaida yra ta, kad kiekviena darbovietė turi darbo veiksmų, kurios gali sietis su darbo stresu. Šiuos darbo veiksmus galima skirstyti į dvi pagrindines kategorijas – darbo reikalavimai ir ištekliai. Darbo reikalavimai atspindi fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriuos įgyvendinti yra reikalingos nuolatinės fizinės ir (arba) psichologinės (kognityvinės ir emocinės) pastangos, darbo vietoje išlaikant sveiką fiziologinį ir psichologinį balansą. Darbo ištekliai atspindi fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie yra funkcionalūs siekiant darbo tikslų, sumažina darbo reikalavimus ir su tuo susijusias fiziologinius ir psichologinius energijos išsekėjimus ir skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Demerouti et al., 2001).

Šiame modelyje, darbo reikalavimai ir ištekliai aktyvuoja skirtingus procesus. Darbo reikalavimai gali iššaukti įtampą ir darbuotojo sveikatos sutrikimus, pavyzdžiui, aukšti darbo reikalavimai, kaip aukštas darbo krūvis, sukelia išteklių ir energijos išsekimą, pervargimą, o ilgai ir perdegimo simptomus (Bakker et al., 2003). Pasak Hockey (1993), asmenys naudoja apsaugos strategijas veikiant aplinkos darbo reikalavimams. Tokios strategijos yra simpatinės aktyvacijos ir padidintos pastangos. Ilgalaikis kompensacinių strategijų naudojimas, iššaukia darbuotojo energijos išsekėjimą.

Na ir priešingai, darbo ištekliai skatina motyvacijos procesą. Vadinasi, turint daug darbo išteklių, atsiranda daugiau motyvacijos atlikti darbą ir dėl to kyla įsitraukimas į darbą, mažėja cinizmo lygis ir tai lemia aukštesnius veiklos rezultatus (Demerouti et al., 2001). Pagal pastangų atkūrimo modelį (Meijman, Mulder, 1998) darbo aplinka, kurioje yra daugiau suteikiama darbo išteklių, skatina norą skirti savo pastangas ir gebėjimus darbo užduočiai atlikti.



Šio modelio aiškinimu, darbo reikalavimai ir ištekliai sąveikauja ir numato sukeliama įtampą arba motyvaciją, priklausomai nuo darbo vietoje esamų darbo reikalavimų ir turimų darbo išteklių santykio. Be aptarto pagrindinio darbo reikalavimų ir išteklių modelio, yra siūloma, kad darbo ištekliai sumažina darbo reikalavimų keliamą įtampą, įskaitant perdegimą (Bakker et al., 2003). Kokie konkrečiai darbo ištekliai yra veiksmingiausi, sušvelninant darbo aplinkos reikalavimų keliamas įtampas, priklauso nuo specifinių darbo charakteristikų. Autoriai Diener ir Fujita (1995) pasiūlė, kad net keli turimi darbo ištekliai gali skirtingai veikti tuos pačius darbo reikalavimus, sėkmingai siekiant darbo tikslų. Na, o autorių Kahn ir Byosserie (1992) teigimu, darbo ištekliai, sąveikaudami su specifinėmis asmeninėmis sąlybomis gali susilpninti stresorių atsaką, arba sumažinti sveikatai žalingą poveikį.

### 1.3.1. Darbo ištekliai

Svarbu pastebėti, kad darbo ištekliai yra būtini ne tik darbo reikalavimams patenkinti, bet gali būti itin naudingi ir kitais aspektais. Svarbus akcentas, kad darbo ištekliai padeda patenkinti pirminius darbuotojo poreikius, pavyzdžiui, tinkamas grįžtamasis ryšys skatina mokymąsi ir taip didina darbo kompetenciją, o sprendimų laisvė ir socialinė parama patenkina autonomijos poreikį ir poreikį priklausyti (Van den Broeck et al., 2008). Su tuo sutinka ir autorių Hackman ir Oldham (1980) darbo charakteristikų teorija, kuri pabrėžia darbo išteklių motyvacinį potencialą užduoties lygmenyje, įskaitant autonomiją, grįžtamąjį ryšį ir užduoties reikšmę. Be to, tai sutampa su autoriaus Hobfoll (2001) išteklių išsaugojimo (COR) teorija, kuri pabrėžia, kad pagrindinė žmogaus motyvacija yra nukreipta į išteklių išsaugojimą ir kaupimą. Taip pat darbo ištekliai yra kur kas labiau vertinami dėl to, kad tai yra priemonė, kitiems vertingiems ištekliams gauti arba apsaugoti.

Darbo išteklius galima būtų skirstyti į kelias kategorijas: visos organizacijos lygmeniu (pvz., atlyginimas, karjeros galimybės, darbo saugumas), tarpasmeninių ir socialinių santykių (pvz., vadovo ir kolegų pagalba, komandos klimatas) bei darbo organizavimo (pvz., vaidmenų aiškumas, dalyvavimas priimančiais sprendimais) ir užduoties lygmeniu (pvz., įgūdžių ar darbo įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmė, savarankiškumas, grįžtamasis ryšys). Šiame tyrime buvo pasirinkti keturi pagrindiniai darbo ištekliai, kurie bus atskirai aptariami detalčiau.

*Darbo autonomija* yra viena iš darbo charakteristikų, autorių Hackman ir Oldham (1976) pristatytame darbo charakteristikų modelyje, turinti bene daugiausiai įtakos darbuotojų atsakui į darbą. Autonomija yra apibrėžiama mastu, kuriuo darbuotojui darbe suteikiama didelė atsakomybė, laisvė ir nepriklausomybė, nustatant veiksmų kryptį, siekiant užduoties ir darbo tikslo. Remiantis šiuo apibrėžimu, pakankama darbo autonomija yra vertinama kaip palanki darbo vietos sąlyga, leidžianti darbuotojams atskleisti ir panaudoti savo sprendimų priėmimo



įgūdžius, atliekant su darbu susijusias užduotis. Darbo charakteristikų modelio autoriai ištyrė, kad darbuotojų suvokimas apie savo darbo autonomiją turi įtakos jų psichologinėms būsenoms, tokioms kaip: jaučiamas darbo prasmingumas, jaučiama atsakomybė, darbo kokybės suvokimas. Šios psichologinės būsenos savo ruožtu turi įtakos darbuotojų įsipareigojimo lygiui (Hackman, Oldham, 1976) ir įsipareigojimui organizacijai (Ilyash et al., 2019). Autoriai Langfred ir Moye (2004) nustatė teigiamą darbo autonomijos poveikį darbo našumui ir veiklos rezultatams (Shin et al., 2018). Darbo autonomija pagerina darbo našumą, nes darbuotojai, turintys didelį darbo kontrolę, suvokia, kad jais yra pasitikima sėkmingai atlikti užduotį. Tai teigiamai veikia jų vidinę motyvaciją ir darbo efektyvumą. Taip pat keletas tyrėjų nustatė teigiamą ryšį tarp darbo autonomijos ir pasitenkinimo darbu (Liu et al., 2005). Darbuotojai, gavę aukštą darbo autonomiją, suvokia, kad jų darbo rezultatus lemia jų pačių pastangos, veiksmai ir sprendimai, todėl jie yra labiau įsitraukę ir pasitenkinę. Na, o autoriai Wang ir Netemeyer (2002) tyrimo rezultatai atskleidė teigiamas asociacijas tarp darbo autonomijos ir saviveiksmingumo, aiškindami tai, jog aukštesnė darbo autonomija lemia didesnę pasitikėjimą savimi atliekant darbo užduotis.

*Grižtamasis ryšys* yra matas, leidžiantis darbuotojams suteikti informaciją apie užduoties atlikimo reikalavimus ir įvertinti bei pamatuoti jų užduoties atlikimo veiksmingumą (Hackman & Oldham, 1975). Grižtamojo ryšio reikšmė darbuotojų nukreipimui, motyvavimui ir elgesio stiprinimui yra puikiai žinoma ir gana plačiai tyrinėta (Steelman, Rutkowski, 2004). Pastaraisiais dešimtmečiais tyrinėtojai patvirtino grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojų darbo rezultatams (Kluger, DeNisi, 1996). Tačiau yra diskutuojama, jog tradicinis grįžtamasis ryšys suteikia tik vertinamąją informaciją, susijusią su darbuotojų ankstesniu elgesiu ar veikla. Sparčiai vystantis visuomenei ir iš esmės keičiantis organizacijų ir darbuotojų vertybėms bei elgsenai, vertinamasis grįžtamasis ryšys turėtų labiau atitikti darbuotojų poreikius ir numatyti galimas augimo gaires (Longenecker, Nykodym, 1996).

*Tobulėjimo galimybės* veikia kaip darbo šaltinis, skatinantis darbuotojo augimą ir padedantis įsivertinti kaip tokios galimybės gali paveikti karjeros rezultatus. Tobulėjimo galimybės reiškia esamo darbo naudingumą, siekiant vertingų karjeros rezultatų (Bedeian et al., 1991). Šis darbo išteklių yra dažnai tyrinėtojų dėmesio centre dėl jo teigiamo poveikio svarbiems organizaciniams rezultatams, tokiems kaip darbo jėgos našumas (Kraimer et al., 2011), organizacinis įsipareigojimas (Weng et al., 2010) ir ketinimas pasilikti darbo vietoje (Weng, McElroy, 2012). Be to, karjeros augimo galimybės yra palankios asmenų įsidarbinimo saugumui (Chay & Aryee, 1999). Žvelgiant iš darbdavio perspektyvos, darbuotojų teigiamo (t. y. įsipareigojimo karjerai) ir neigiamo (t. y. dėl karjeros apgailestavimo) požiūrio į karjerą išlaikymas yra labai svarbus pandemijos metu ir po jos, nes jos yra susijusios su svarbiais

darbuotojų rezultatais, pavyzdžiui ne tik darbuotojų individualiais veiklos rezultatais, bet ir pilietišku elgesiu (Cohen, 2006).

*Darbo įvairovė* apibrėžiama kaip laipsnis, kuriuo darbuotojui reikia atlikti įvairias užduotis (Morgeson, Humphrey, 2006). Metaanalizės tyrimo rezultatai parodė, kad užduočių ir darbo įvairovė yra teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu ir suvokiamu našumu, taip pat ir su darbo krūviu (Humphrey et al., 2007). Autorių Zaniboni ir kitų (2013) teigimu, darbo įvairovė jaunesniems darbuotojams gali būti vertingesnė nei vyresnio amžiaus darbuotojams. Jaunesni specialistai gali būti labiau suinteresuoti atlikti daugiau užduočių, kad įgytų patirties ir padidintų galimybę mokytis bei įgyti žinių. Priešingai, vyresni darbuotojai turėtų būti mažiau suinteresuoti atlikti daug užduočių. Be to, norint atlikti daug skirtingų užduočių, reikia įdėti daugiau pastangų ir susidoroti su dažnai besikeičiančia darbo veikla.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad darbo ištekliai yra kur kas labiau naudingi nei tik darbo reikalavimams išpildyti. Jų reikšmingumas yra plačiai nagrinėjamas iki šių dienų. Iš apžvelgtų tyrimų yra matyti, kad darbo išteklių nauda yra tyrinėjama atskirai, nes suteikia darbuotojams skirtingas motyvacijas veikti individualiame ir organizacijos lygmenyje ir suteikia naudingų pasekmių, pavyzdžiui rezultatyvumo. Toliau tyrime bus vertinami keturi pasirinkti ir aptarti darbo ištekliai: autonomija, grįžtamasis ryšys, tobulėjimo galimybės ir darbo įvairovė bei jų sąsajos su kitais tyrimo konstruktais.

#### 1.4. Darbo atlikimo samprata

Nors darbo atlikimas yra nagrinėtas organizacinės psichologijos srityje jau daugiau nei kelis dešimtmečius, visgi ilgą laiką šis konstruktas buvo traktuojamas kaip platus ir painus reiškinys. Tad nenuostabu, jog autoriai pradėjo šį konstrukta bandyti skirtyti į siauresnius konstruktus.

Pirminiu būdu, bendras darbo atlikimas buvo suskirstytas į darbo vaidmenį atitinkančius veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį, atskiriant tai kaip užduoties atlikimą ir kontekstinį darbo atlikimą. Pirmiausiai, vaidmenį atitinkančių veiklos rezultatų sąvoką pasiūlė autoriai Katz ir Kahn (1978), apibrėždami tai kaip pageidaujamą užduoties atlikimo elgesį, kuris tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie asmens ir organizacijos produktyvumo. O tiksliau, tai yra elgesys, kurio yra tikimasi iš darbuotojų atliekant darbo užduotis, dažnai šie reikalavimai yra aiškiai nurodyti pareigų aprašymuose (Organ, 1990). Tačiau buvo sutinkama, kad darbuotojų elgesys, gali būti ir viršijantis darbo atlikimo reikalavimus, tad autoriai Smith su kolegomis (1983) pasiūlė pilietiško elgesio sąvoką, kuri buvo apibrėžiama kaip elgesys, viršijantis formalius darbo vaidmens reikalavimus, kurie nėra aiškiai nurodyti pareigų aprašymuose (Organ 1990). Pilietiškasis elgesys gali būti suprantamas kaip veikla, kuri neprisideda prie techninio organizacijos funkcionavimo, bet palaiko organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką,

kurioje siekiama organizacijos tikslų. Pilietišką elgesį apima ne tik elgesį, pavyzdžiui, pagalbą bendradarbiams ar buvimą patikimu organizacijos nariu, bet ir pasiūlymų, kaip pagerinti darbo procedūras, teikimą (Borman, Motowidlo, 1993).

Šiuos du konstruktus nėra sudėtinga atskirti ir vėlesniuose tyrimuose, buvo net rekomenduojama vertinti kaip skirtingais konstruktais, nes juos lemiantys veiksniai buvo pagrįsti besiskiriantys empiriškai (Borman & Motowidlo, 1997). Gebėjimai ir įgūdžiai dažniausiai nuspėja veiklos rezultatus, o pilietišką elgesį daugiau numato individualūs kintamieji, kurie nėra siejami su techniniu užduočių atlikimu ir veiklos rezultatais. Tačiau buvo įrodyta, kad konkrečius pilietišką elgesio aspektus nuspėja ir gebėjimai, ir motyvaciniai veiksniai (Borman, Motowidlo, 1997).

Autorių Griffin ir kt. (2007), pasiūlyta darbo atlikimo smulkesnė analizė pasiūlė integruoti šiuos du nusistovėjusius darbo atlikimo konstruktus, siedami veiklos rezultatus su meistriškumu, o pilietišką elgesį su proaktyvumu. Vėliau į šią sistemą pasiūlė įtraukti ir prisitaikymo konstrukta. Pastaraisiais dešimtmečiais, vis sparčiau kintant darbo pobūdžiui, daugėjant technologinių inovacijų ir besikeičiant organizacijų hierarchijoms į vis plokštesnes bei poreikis dirbti su skirtingomis darbo grupėmis, skatina pereiti nuo individualaus darbo ir darbo vaidmenyje apsiribojančių veiklos rezultatų prie komandinio darbo ir kūrybiškesnio ar iniciatyvesnio požiūrio į darbą (Tisu et al., 2022).

Lietarūroje yra aiškiai atskiriami darbo vaidmenį atitinkantys veiklos rezultatų ir pilietišką elgesio konstruktai, kurie buvo pasirinkti nagrinėti ir šiame tyrime. Tolimesnėje tyrimo rezultatų analizėje, darbo atlikimas yra skaidomas į veiklos rezultatų ir pilietišką elgesio konstruktus, kurie buvo vertinami kaip skirtingi darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio rezultatai.

#### 1.4.1. Proaktyvaus elgesio sąsajos su darbo ištekliais, savilyderyste ir darbo atlikimu

Pagal darbo išteklių ir poreikių teoriją (Bakker & Demerouti, 2017), darbo ištekliai yra susiję su darbo atlikimu per motyvacijos procesą. Kai darbuotojai gauna pakankamai darbo išteklių, jie tampa labiau atsidavę, motyvuoti ir energingesni darbo užduotims atlikti ir labiau linkę investuoti į savo darbą. Darbo ir asmeninių su motyvacija susijusių veiksnių sąsajos teigiamai siejami su aukštesniais darbo atlikimo rodikliais (Christian ir kt., 2011).

Kaip jau buvo minima ankščiau, remiantis Crant (2000) integruota proaktyvaus elgesio veiksnių ir pasekmių sistema, galima išskirti dvi plačias veiksnių kategorijas: kontekstinius (darbo išteklius) ir individualius veiksnius (vidinė motyvacija). Šių veiksnių kategorijos yra glaudžiai susijusios, nes darbuose, kuriuose darbuotojams yra suteikiama daugiau darbo išteklių, yra skatinamas darbuotojų aukštas vidinės motyvacijos lygis, o tai savo ruožtu skatina proaktyvų

darbo elgesį (Parker et. al. 2006). Panašų asmeninės iniciatyvos modelį pateikė ir autoriai Frese ir Fay (2001) kuriame darbo ištekliai, tokie kaip: autonomija, darbo sudėtingumas ir parama yra laikomi „aplinkos parama“, didinančia darbuotojų asmeninės iniciatyvos lygį. Autorių teigimu, darbo ištekliai kartu su asmeniniais veiksniais, tokiais kaip pasiekimų motyvacija ir orientacija į veiksmus, skatina asmeninės iniciatyvos pasireiškimą nes didina darbuotojų bendrą motyvaciją ir jų turimus įgūdžius.

Literatūroje aptinkama ne mažai tyrimų, rodančių, kad darbo ištekliai yra siejami su darbo atlikimu per tarpinį kintamąjį - įsitraukimą į darbą (Xanthopoulou et. al. 2007). Tačiau yra atlikta tyrimų, kuriuose yra nagrinėjamos ir tiesioginės darbo išteklių, tokių kaip: vaidmens aiškumas (Griffin et al., 2007), grįžtamasis ryšys (Tagliabue, 2020), autonomija (Park & Choi, 2020), tobulėjimo galimybės (Aguinis, Kraiger, 2009), sąsajos su darbo atlikimu. Ilgą laiką buvo manoma, kad organizacijos, teikiančios darbo išteklius darbuotojams, skatina darbuotojų darbo atlikimo ir veiklos rezultatų gerinimą tiek tiesiogiai, tiek per darbuotojų įsitraukimą į darbą, tad organizacijose darbo išteklių suteikimas ir skatinimas didinti buvo vertinamas palankiai.

Autoriai Ogbonnaya ir Messersmith (2019) įrodė, kad tam tikri darbo ištekliai (grįžtamasis ryšys) mažina stresą, o kiti ištekliai, tokie kaip: tobulėjimo galimybės ir autonomija, atvirkščiai, gali stresą sustiprinti ir pabloginti darbo atlikimą. Taip pat keli nuoseklesni tyrimai atskleidė, kad suteikiami darbo ištekliai, nebūtinai suteiks tą patį darbo rezultatą individualiu, komandos ir organizacijos lygmeniu. Štai grįžtamasis ryšys rodo stipriausią ryšį su darbo atlikimu, ypač kai darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį apie savo komandos veiklą ir kaip jų indėlis padėjo kolegoms pasiekti rezultatų, tai, savo ruožtu, bus siejama su darbuotojų tinkamo elgesio skatinimu ir jų proaktyvumu. Tačiau individualiame lygmenyje suteiktas grįžtamasis ryšys nebūtinai suteiks tą patį pozityvų efektą (Dufour et al., 2019). Autorių Tagliabue ir kt. (2020) teigimu, grįžtamasis ryšys gali būti problemiškas, nes jis gali sukelti nesaugumo jausmą arba minčių apie netinkamumą, todėl gali susilpnėti darbuotojų demonstruojamas pilietiškas elgesys. Dėl šios priežasties, grįžtamojo ryšio suteikimas skatinant darbo atlikimą gali būti naudingas kai jis pateikiamas komandos lygmeniu, tuomet darbuotojai gali geriau integruoti informaciją nei gaunant šią informaciją individualiai, kuri gali būti interpretuojama skirtingai (Tisu et al., 2022). Suteikiamos autonomijos nauda taip pat vertinama dviprasmiškai. Autonomija yra siejama su padidėjusiu prisitaikymu, proaktyvumu ir darbo atlikimo įgudimu individualiame darbuotojų lygmenyje (Park & Choi, 2020), tačiau autoriai Mikalsen su kolegomis (2019) teigia, kad tai gali neigiamai sąveikauti su darbuotojų darbu komandoje ir organizacijoje. Nors autonomija leidžia efektyviai individualiai organizuoti savo darbą, tai taip

pat gali trukdyti komandoms pasiekti savo tikslus, atsižvelgiant į skirtingus asmeninius pageidavimus.

Žvelgiant į naujesnių tyrimų rezultatus, tapo aišku, kad analizuojant sąsajas tarp darbo išteklių ir skirtingų darbo atlikimo rūšių, kurios yra traktuojamos kelios, svarbu taikyti išsamesnius ir labiau integruojančius požiūrius, kad būtų galima tikslingiau suprasti kiekvieno darbo išteklius skirtingą vaidmenį ir svarbą darbo atlikimo elgsenoms.

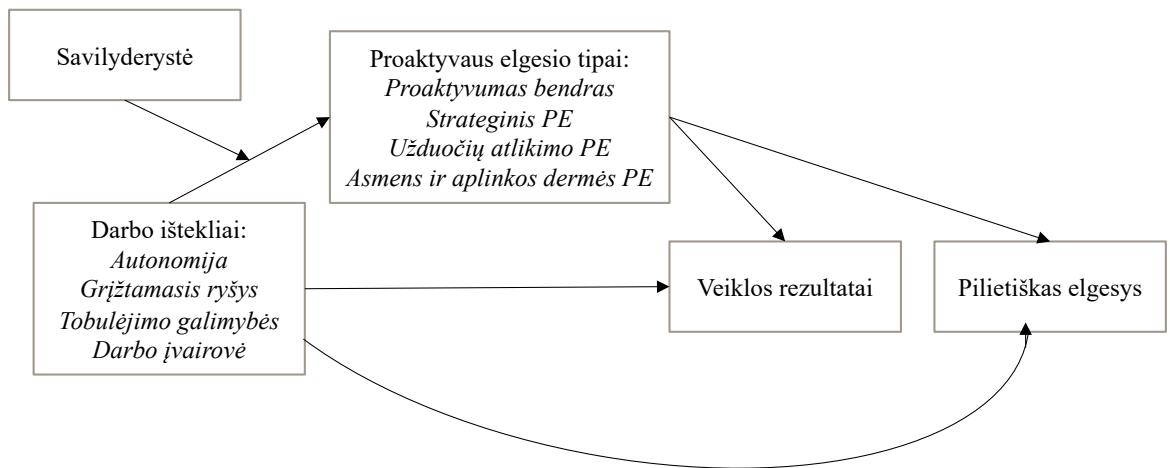
## 2. TYRIMO METODIKA

**Tyrimo tikslas:** nustatyti darbuotojų proaktyvaus elgesio tipų sąsajas su darbo ištekliais, savilyderyste bei darbo atlikimu.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio raišką, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių sociodemografinius rodiklius.
2. Įvertinti proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio sąsajas.
3. Nustatyti savilyderystės vaidmenį sąsajoms tarp darbo išteklių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų.
4. Įvertinti darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų vaidmenį sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje.

Žemiau yra pateikta tyrimo schema (1 pav.), kurioje yra atvaizduoti visi pagrindiniai tyrimo kintamieji, jų tarpusavio ryšių rodikliai detaliau yra aptariami rezultatų skyriuje.



1 pav. Tyrimo schema

## 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimas buvo vykdomas paprastosios netikimybinės imties principu, pasidalinus tyrimo anketos nuoroda virtualioje aplinkoje (Facebook ir LinkedIn platformose), dirbantys darbuotojai buvo kviečiami užpildyti anketą internetiniu būdu. Prieš pradėdant pildyti anketą, tyrimo dalyviams buvo pateikta informacija apie tyrimo temą ir tikslą, konfidencialumo įsipareigojimą ir galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime. Taip pat anketos pildymo trukmė ir nurodytas tyrimo autorės el. paštas, jei pildant anketą iškiltų neaiškumų ir papildomų klausimų.

Tyrime iš viso dalyvavo 259 tyrimo dalyviai, iš kurių didžiąją dalį 206 (79,5 %) sudarė moterys ir tik 53 vyrai (20,5 %). Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 20 iki 63 m. o bendras amžiaus vidurkis – 34,10 m. (SD = 9,01). Iš visų tyrime dalyvavusių tyrimo dalyvių, 221 dalyvis (85,3 %) buvo įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį/ aukštesnįjį – 22 (8,5 %), profesinį – 7 (2,7 %), vidurinį – 8 (3,1 %) ir 1 (0,4 %) tyrimo dalyvis atsakė nebaigęs (-usi) vidurinio išsilavinimo. Tolimesnėje rezultatų analizėje, skaičiuojant statistiškai reikšmingus skirtumus pagal išsilavinimą, tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į dvi grupes: įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 221 (85,3 %) darbuotojas ir, atitinkamai, įgyję žemesnį nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 38 (14,7 %). Viešame darbo sektoriuje pažymėjo dirbantys 32 tyrimo dalyviai (12,3 %), o privataus verslo sektoriuje – 227 (87,7 %). Tyrimo dalyvių darbo stažas svyravo nuo 1 mėnesio iki 43 metų, vidutinė stažo trukmė – 3,8 m. (SD = 4,5). Kur kas didesnė tyrimo dalyvių dalis – 227 (87,6 %) užėmė ne vadovaujančias pozicijas ir tik 32 (12,4 %) asmenys pažymėjo užimantys vadovaujančias pareigas. Didesnę tyrimo dalyvių imtį 244 (94,2 %) sudarė ir darbuotojai, dirbantys pilnu darbo etatu, palyginus su nedidele dalimi – 15 (5,8 %), kurie atsakė dirbantys ne pilnu etatu. Ties darbo modelio klausimu, tyrimo dalyviai pasiskirstė taip: tik nuotoliniu būdu pažymėjo dirbantys 21 (8,1 %) darbuotojai, hibridiniu būdu (dalį laiko namuose, dalį – iš biuro) – 157 (60,6 %), iš biuro – 73 (28,2 %), na, o kitokiu būdu dirbantys, pažymėjo 8 (3,1 %) asmenys.

## 2.2. Tyrimo instrumentai

Pradžioje tyrimo dalyviams buvo pateiktas klausimynas, susidedantis iš 8 bendrųjų klausimų, skirtų įvertinti tyrimo dalyvių socialinius demografinius rodiklius, tokius kaip: lytis, amžius, darbo stažas, pareigos (vadovaujančios ar ne), išsilavinimas, organizacijos sektorius (viešasis ar privatus), darbo etatas (pilnas ar ne) ir darbo modelis. Po socialinių demografinių klausimų, buvo pateiktos skalės, skirtos įvertinti darbo išteklius (autonomiją, grįžtamąjį ryšį, tobulėjimo galimybes, darbo įvairovę), veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį, savilyderystę ir proaktyvų

elgesį, įskaitant bendrą ir tris proaktyaus elgesio tipus. Iš viso anketoje tyrimo dalyviams buvo pateikti 68 klausimai, anketos užpildymui tyrimo dalyviai vidutiniškai skyrė iki 10 min.

**Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas** (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*, Bakker, 2014) buvo naudotas darbo ištekliams nustatyti:

*Autonomija* buvo įvertinta 3 teiginiais, pavyzdžiui “Ar nuo Jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?”. Teiginiai vertinti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – “Niekada” iki 5 – „Visada/beveik visada“. Buvo nustatytas šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,71$ , kas yra laikoma kaip aukštu patikimumo rodikliu, rodančiu, kad įrankis yra patikimas naudoti.

*Grižtamasis ryšys* taip pat buvo įvertintas 3 teiginiais, pavyzdžiui: “Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus”. Teiginiai vertinti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – “Niekada” iki 5 – „Visada/ beveik visada“. Buvo nustatytas šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,88$ , kas yra laikoma kaip aukštu patikimumo rodikliu, rodančiu, kad įrankis yra patikimas naudoti.

*Galimybė tobulėti* buvo vertinta 3 teiginiais, pavyzdžiui “Savo darbe galiu pakankamai tobulėti”. Teiginiai vertinti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – “Niekada” iki 5 – „Visada/beveik visada“. Buvo nustatytas šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,91$ , kas yra laikoma kaip labai aukštu patikimumo rodikliu, rodančiu, kad įrankis yra patikimas naudoti.

Darbo vaidmens *veiklos rezultatai* (angl. *in – role performance*) buvo vertinami 3 teiginiais, pavyzdžiui, „Atitinkate visus Jūsų pozicijai keliamus reikalavimus”. Teiginiai vertinti 7 balų Likerto skalėje, kur 1 – “Visiškai nebūdinga“, o 7 – „Labai būdinga“. Buvo nustatytas šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,89$ , kas yra laikoma kaip labai aukštu patikimumo rodikliu, rodančiu, kad įrankis yra patikimas naudoti.

*Pilietiškas elgesys* (angl. *extra – role performance*) buvo vertinamas 3 teiginiais, pavyzdžiui, „Atitinkate visus Jūsų pozicijai keliamus reikalavimus”, teiginiai vertinti 7 balų Likerto skalėje, kur 1 – “Visiškai nebūdinga“, o 7 – „Labai būdinga“, šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,86$ , kas yra laikoma kaip labai aukštu skalės patikimumo rodikliu.

Siekiant įvertinti darbo išteklių skalės validumą, buvo atlikta pagrindinių komponentų faktorinė analizė, taikant Varimax sukinį. Gauti rezultatai: KMO = 0,864, Barlett sferiškumo testo reikšmė  $p < 0,00001$ , gautas duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas parodė, kad skalių teiginiai, sudarantys penkių faktorių struktūrą, paaiškina 79,59 % suminės bendrosios duomenų dispersijos. Faktorių svoriai svyruoja nuo 0,673 iki 0,894.

Leidimas naudoti bei skalių vertimas į lietuvių kalbą šiame tyrime yra gautas iš darbo vadovės doc. dr. Jurgitos Lazauskaitės- Zabielskės.



**Darbo reikalavimų ir išteklių klausimyno** (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*, Jackson ir Rothmann, 2005) ankstyvesnė versija buvo naudota darbo ištekliams, tiksliau – darbo įvairovei pamatuoti.

*Darbo įvairovė* buvo vertinama 2 teiginiais, pavyzdžiui, „Savo darbe visapusiškai išnaudoju savo įgūdžius ir galimybes“, teiginiai vertinti vertinti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – „Niekada“ iki 5 – „Visada/ beveik visada“, šios subskalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,82$ , kas yra laikoma aukštu skalės patikimumo rodikliu.

Siekiant įvertinti skalės validumą, buvo atlikta pagrindinių komponentių faktorinė analizė, taikant Varimax sukinį. Gauti rezultatai: KMO = 0,60, Barlett sferiškumo testo reikšmė  $p < 0,00001$ , gautas duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas parodė, kad skalių du teiginiai, sudarantys vieno faktoriaus struktūrą, paaiškina 85,09 % suminės bendrosios duomenų dispersijos. Faktorių svoris – 0,851.

Klausimynas yra publikuotas viešai, tad autorių leidimas naudoti šią dviejų teiginių subskalę nėra būtinas gauti. Buvo atliktas dvigubas subskalės vertimas, galutinis vertimas atliktas kompetentingos vertėjos.

**Proaktyvaus elgesio klausimynas** (angl. *Proactive behaviour scale*, Parker ir Collins, 2010) buvo naudojamas ištirti darbuotojų bendrąjį proaktyvų elgesį ir kitus tris šio konstrukto tipus. Skalę iš viso sudaro 34 teiginiai, kurie yra pasiskirstę į 11 poskalių, kurios yra skirtos 3 stabmbesnes proaktyvaus elgesio tipų skalės:

*Strateginio proaktyvaus elgesio* poskalę sudaro 9 teiginiai, pavyzdžiui: „Atpažįstate ilgalaikes galimybes ir grėsmes organizacijai“, šios poskalės patikimumo rodiklis, Cronbacho alfa = 0,79, kas yra laikoma aukštu skalės patikimumo rodikliu.

*Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio* poskalę sudaro 13 teiginių, pavyzdžiui, „Planuojate veiksmus, kurie užkirstų kelią pasikartojančioms problemoms darbe“, šios poskalės patikimumo rodiklis, Cronbacho alfa = 0,91, kas yra laikoma labai aukštu skalės patikimumo rodikliu.

*Proaktyvaus asmens – aplinkos dermės elgesio* poskalę sudaro 12 teiginių, pavyzdžiui „Aptariate savo karjeros perspektyvas su darbuotoju, turinčiu daugiau patirties organizacijoje“, šios poskalės patikimumo rodiklis, Cronbacho alfa = 0,87, kas yra laikoma labai aukštu skalės patikimumo rodikliu.

Visos proaktyvaus elgesio skalės vidinio suderintumo, Cronbacho alfa = 0,93

Visų poskalių teiginiai vertinti 5 balų Likerto skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“/„niekada“/„nei kiek“, o 5 – „visiškai sutinku“/„labai dažnai“/„labai daug“.

Proaktyvaus elgesio klausimyno validumas tikrintas taikant patvirtinančiąją faktorių analizę. Teiginių faktorių svoriai svyruoja nuo 0,514 iki 0,929, gautas modelis ir jo rezultatai pateikti priedų skiltyje (žr.1 priedą). Gauto modelio empiriniai rezultatai patvirtino klausimyno autorių (Parker, Collins, 2010) pateiktą trijų pagrindinių proaktyvaus elgesio tipų modelio struktūrą.

Leidimas naudoti šį klausimyną yra gautas iš pagrindinės šios skalės autorės – prof. Sharon K. Parker, jos raštiško leidimo kopija (atsakymas el. paštu) yra pateikta priedų skiltyje (žr. 2 priedą). Skalių vertimas į lietuvių kalbą (žr. 3 priedą) yra gautas iš asist. dr. Marijos Miselytės – Žilinskės, nes šios skalės vertimas jau buvo naudotas 2019 m. Lietuvoje atliktame tyrime.

**Savilyderystės klausimynas** (*angl. The abbreviated self - leadership questionnaire (ASLQ)*, Houghton et. al., 2012) buvo skirtas įvertinti tyrimo dalyvių savilyderystę.

Savilyderystės klausimyną sudaro 9 teiginiai, pavyzdžiui, „Aš siekiu konkretaus tikslo, kurį pats (-i) išsikeliu“, teiginiai vertinti 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – „Visiškai netinka“, o 5 – „Visiškai tinka“. Buvo nustatytas šios skalės patikimumo rodiklis, Cronbach  $\alpha = 0,76$ , kas yra laikoma kaip pakankamai aukštu patikimumo rodikliu, rodančiu, kad įrankis yra patikimas naudoti.

Siekiant įvertinti skalės validumą, buvo atlikta pagrindinių komponentų faktorinė analizė, taikant Varimax sukini. Gauti rezultatai: KMO = 0,714, Barlett sferiškumo testo reikšmė  $p < 0,00001$ , gautas duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas parodė, kad skalių teiginiai, sudarantys trijų faktorių struktūrą, paaiškina 68,21 % suminės bendrosios duomenų dispersijos. Faktorių svoriai svyruoja nuo 0,419 iki 0,807, o tai atitiko skalės autorių (Houghton et. al., 2012) pateiktą trijų pagrindinių savilyderystės poskalių modelio struktūrą.

Kadangi klausimynas yra publikuotas viešai, autorių leidimas naudoti šią skalę nėra būtinas gauti. Buvo atliktas dvigubas skalės vertimas, galutinis vertimas atliktas kompetentingos vertėjos.

## 2.2. Duomenų analizė

Tyrimo metu surinktų duomenų kiekybinė analizė buvo atlikta statistiniu paketu - SPSS 25.0 (*Statistical Package for Social Science*). Iš pradžių skalių struktūra buvo analizuojama taikant tiriamąsias pagrindinių komponentų faktorių analizes su Varimax sukimu. Vėliau, nustatytas vidinis skalių suderintumas, įvertinti skalių Cronbacho  $\alpha$  rodikliai, nurodantys skalių patikimumą. Proaktyvaus elgesio tipų patvirtinančioji faktorių analizė buvo atlikta naudojant AMOS 24.0 programinę įrangą. Tyrimo duomenų normaliajam pasiskirstymui įvertinti, buvo vertinamas Shapiro – Wilk testas bei asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės. Beveik visų skalių įverčiai atitiko normalųjį skirstinį, išskyrus veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio skalių

rodikliai, tad tolimesniems, parametrinės statistikos skaičiavimams atlikti, šios skalės buvo transformuotos, kad atitiktų normaliojo skirstinio sąlygas.

Buvo atlikta tiriamų reiškinių aprašomoji statistika: paskaičiuoti skalių ir poskalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, koreliacijoms įvertinti buvo taikomas Spearman koreliacijos koeficientas. Dviejų grupių vidurkiai buvo lyginami naudojant Stjudento t testą nepriklausomoms imtims, o daugiau nei dviejų grupių vidurkiai buvo lyginami naudojant vienfaktorinę dispersinę analizę ANOVA. Prieš pradėdant atlikti moderacijos skaičiavimus, daugialypė tiesinė regresija padėjo įvertinti kintamųjų santykinę svarbą, prognozuojant priklausomą kintamąjį, bendrąjį proaktyvų elgesį ir kitus proaktyvaus elgesio tipus. Moderacijos ir mediacijos įvertinimui, buvo pasitelkiamas Andrew F. Hayes sukurtas „PROCESS“ įskiepis, skirtas SPSS statistiniam programos paketui. „PROCESS“ įskiepis leidžia palyginti tiesioginių ir netiesioginių kintamųjų ryšių skirtumus (su ir be mediatoriaus efekto). Tiesioginių kintamųjų ryšio statistinis reikšmingumas nustatomas, kai p reikšmė yra mažiau arba lygi 0,05 reikšmei, o netiesioginių kintamųjų ryšių statistinis reikšmingumas yra nustatomas jei pasikliautiniai intervalai neapima nulio reikšmės.

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio raiška pagal tyrimo dalyvių sociodemografinius rodiklius

Siekiant patikrinti pirmąjį darbo uždavinį, iš pradžių buvo apskaičiuota visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika: vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD), gauti rezultatai pateikti 1 rezultatų lentelėje.

Vėliau, taikant koreliacinę analizę, buvo patikrinta, kiek kiekvienas kintamasis siejasi tarpusavyje, kintamųjų Pearsono koreliacijos pateiktos taip pat 1 rezultatų lentelėje.

Iš 1 lentelės duomenų galima pastebėti, kad visi tyrimo kintamieji tarpusavyje turi statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas, kas reiškia, jog didėjant vienam kintamajam, didėja ir kitas. Yra matyti kelios išskirtys: darbo įvairovė ir galimybė tobulėti yra labai tampriai tarpusavyje susiję kintamieji, kas gali formuoti išvadą, kad turint didesnę darbo įvairovę darbo vietoje – didėja galimybė tobulėti. Paraleliai, taip pat stipriai siejasi asmens aplinkos dėmės PE su užduočių atlikimo PE. Silpniausiai siejasi savilyderystė su vienu iš darbo išteklių – grįžtamuoju ryšiu, tačiau abiejų kintamųjų ryšys yra pozityvus ir statistiškai reikšmingas.

Apskaičiavus tyrimo kintamųjų aprašomąją statistiką ir Pearsono koreliacijas, buvo pereita prie tyrimo kintamųjų sociodemografinių rodiklių (amžiaus, stažo, organizacijos sektoriaus, lyties, užimamų pareigų, išsilavinimo ir darbo modelio) tarpusavio sąsajų ir vidurkių palyginimo, gauti rezultatai pateikiami 2 - 7 lentelėse.

2- oje lentelėje pateikiamos kintamųjų Pearsono koreliacijos su tyrimo dalyvių demografiniais rodikliais, tokiais kaip: amžius, darbo stažas ir darbo etatas organizacijoje. Rezultatuose matyti, kad su šiais demografiniais rodikliais, nėra daug statistiškai reikšmingų ryšių su tyrimo kintamaisiais, tačiau su amžiumi yra teigiamai susijęs užduočių atlikimo PE ( $r = 0,146$ ), kas gali reikšti jog vyresnis tyrimo dalyvių amžius siejasi su labiau pasireiškiančiu užduočių atlikimo proaktyviu elgesiu. Su darbo stažu organizacijoje neigiamai koreliuoja tik veiklos rezultatai ( $r = -0,143$ ). O su darbo etatu organizacijoje (1 = pilnas arba 2 = nepilnas), neigiamai siejosi tik su savilyderyste ( $r = -0,140$ ), kas rodo jog pilnas darbo etatas siejasi su mažesne tyrimo dalyvių savilyderyste.

**1 lentelė.** Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika: vidurkiai (*M*), standartiniai nuokrypiai (*SD*) ir tarpusavio sąsajos (*p*)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Autonomija	4,12	0,68	-										
2. Grįžtamasis ryšys	3,95	0,86	0,384**	-									
3. Galimybė tobulėti	4,01	0,82	0,395**	0,609**	-								
4. Darbo įvairovė	3,83	0,83	0,408**	0,521**	0,744**	-							
5. Savilyderystė	3,75	0,51	0,251**	0,202**	0,308**	0,222**	-						
6. Strateginis PE	3,71	0,51	0,327**	0,359**	0,420**	0,315**	0,452**	-					
7. Užduočių atlikimo PE	3,89	0,55	0,389**	0,227**	0,352**	0,276**	0,411**	0,628**	-				
8. Asmens aplinkos dermės PE	3,73	0,57	0,289**	0,236**	0,371**	0,283**	0,454**	0,628**	0,653**	-			
9. Veiklos rezultatai	6,13	0,82	0,424**	0,351**	0,309**	0,307**	0,316**	0,458**	0,487**	0,402**	-		
10. Pilietiškasis elgesys	5,83	1,03	0,392**	0,222**	0,325**	0,314**	0,317**	0,456**	0,589**	0,461**	0,641**	-	
11. Bendras proaktyvumas	3,78	0,48	0,386**	0,301**	0,430**	0,330**	0,500**	0,824**	0,893**	0,886**	0,514**	0,583**	-

*Pastaba:* N = 259

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

PE – darbuotojo proaktyvus elgesys

**2 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio tarpusavio sąsajos su tyrimo dalyvių amžiumi, stažu ir darbo etatu organizacijoje

	Amžius	Stažas	Etatas
	r	r	R
Autonomija	0,058	-0,03	-0,06
Grįžtamasis ryšys	-0,035	0,003	-0,05
Galimybė tobulėti	-0,053	-0,03	-0,07
Darbo įvairovė	0,084	0,042	-0,05
Savilyderystė	0,033	0,018	<b>-0,140*</b>
Strateginis PE	0,068	-0,001	-0,02
Užduočių atlikimo PE	<b>0,146*</b>	0,002	-0,05
Asmens aplinkos dermės PE	-0,072	-0,094	-0,09
Veiklos rezultatai	0,039	<b>-0,143*</b>	-0,02
Pilietiškas elgesys	0,098	-0,042	0,03
Proaktyvus elgesys bendras	0,053	-0,039	-0,07

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

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

3-ioje lentelėje buvo palyginti kintamųjų skirtumai pagal organizacijų sektorius. Statistiškai reikšmingas skirtumas vienas, privataus kapitalo sektoriaus organizacijose dirbantys ( $M=4,17$ ,  $SD=0,62$ ) darbuotojai turi daugiau autonomijos nei viešojo kapitalo organizacijose dirbantys.

**3 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio vidurkių palyginimas pagal tyrimo dalyvių organizacijos sektorius.

	Viešasis (N= 32)	Privatus (N= 227)	p	t	Df
	M (SD)	M (SD)			
Autonomija	3,80 (0,99)	4,17 (0,62)	<b>0,004</b>	-2,875	257
Grįžtamasis ryšys	3,92 (0,97)	3,95 (0,85)	0,227	-0,193	257
Galimybė tobulėti	4,03 (0,91)	4,00 (0,81)	0,115	0,154	257
Darbo įvairovė	3,96 (0,89)	3,81 (0,82)	0,634	0,950	257
Savilyderystė	3,87 (0,51)	3,74 (0,56)	0,712	1,344	257
Strateginis PE	3,75 (0,56)	3,71 (0,50)	0,274	0,400	257
Užduočių atlikimo PE	3,94 (0,57)	3,94 (0,55)	0,709	0,558	257
Asmens ir aplinkos dermės PE	3,79 (0,59)	3,79 (0,57)	0,812	0,615	257
Veiklos rezultatai	0,59 (0,25)	0,62 (0,22)	0,472	-0,69	257
Pilietiškas elgesys	0,61 (0,26)	0,56 (0,25)	0,251	0,98	257
Proaktyvus elgesys bendras	3,83 (0,50)	3,78 (0,47)	0,546	0,618	257

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

**4 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio vidurkių palyginimas pagal tyrimo dalyvių lytį.

	Moteris (N= 206)	Vyras (N= 53)	p	t	Df
	M (SD)	M (SD)			
Autonomija	4,08 (0,70)	4,26 (0,58)	0,177	-1,684	256
Grįžtamasis ryšys	3,96 (0,88)	3,89 (0,82)	0,800	0,495	256
Galimybė tobulėti	3,99 (0,84)	4,06 (0,75)	0,563	-0,582	256
Darbo įvairovė	3,82 (0,85)	3,88 (0,75)	0,375	-0,505	256
Savilyderystė	3,78 (0,48)	3,64 (0,08)	0,186	1,849	256
Strateginis PE	3,74 (0,52)	3,60 (0,03)	0,825	1,759	256
Užduočių atlikimo PE	3,92 (0,56)	3,79 (0,49)	0,614	1,520	256
Asmens ir aplinkos dermės PE	3,74 (0,58)	3,70 (0,53)	0,797	0,378	256
Veiklos rezultatai	0,62 (0,22)	0,61 (0,24)	0,793	0,281	256
Pilietiškas elgesys	0,57 (0,25)	0,54 (0,25)	0,822	0,696	256
Proaktyvumas bendras	3,81(0,49)	3,71 (0,43)	0,650	1,325	256

4 - oje lentelėje, pateikiami kintamųjų skirtumai pagal tyrimo dalyvių lytį. Gautos analizės rodikliai rodo, kad tarp tyrimo kintamųjų ir skirtingų tyrimo dalyvių lyčių, nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų.

**5 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio vidurkių palyginimas pagal tyrimo dalyvių užimamas pareigas.

	Vadovai (N= 32)	Ne vadovai (N= 227)	p	t	Df
	M (SD)	M (SD)			
Autonomija	4,37 (0,50)	3,97 (0,73)	<b>0,000</b>	4,674	257
Grįžtamasis ryšys	4,08 (0,88)	3,88 (0,85)	0,754	1,776	257
Galimybė tobulėti	4,16 (0,76)	3,92 (0,84)	0,477	2,327	257
Darbo įvairovė	4,01 (0,78)	3,73 (0,84)	0,212	2,629	257
Savilyderystė	3,91 (0,46)	3,66 (0,52)	0,586	3,792	257
Strateginis PE	3,90 (0,46)	3,61 (0,50)	0,341	4,565	257
Užduočių atlikimo PE	4,14 (0,42)	3,74 (0,56)	<b>0,000</b>	5,909	257
Asmens ir aplinkos dermės PE	3,85 (0,51)	3,66 (0,59)	0,435	2,717	257
Veiklos rezultatai	0,67 (0,23)	0,59 (0,22)	0,101	2,917	257
Pilietiškas elgesys	0,65 (0,25)	0,25 (0,24)	0,051	4,032	257
Proaktyvumas bendras	3,98 (0,38)	3,68 (0,49)	0,084	5,048	257

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

**6 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio tarpusavio vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą.

	Aukštasis universitetinis išsilavinimas (N= 221)	Žemesnis nei aukštasis išsilavinimas (N= 38)	p	t	Df
Autonomija	4,19 (0,62)	3,73 (0,89)	<b>0,000</b>	3,86	257
Grižtamasis ryšys	4,01 (0,85)	3,58 (0,84)	0,826	2,85	257
Galimybė tobulėti	4,04 (0,82)	3,83 (0,81)	0,894	1,43	257
Darbo įvairovė	3,89 (0,83)	3,50 (0,76)	0,246	2,74	257
Savilyderystė	3,72 (0,49)	3,67 (0,58)	0,172	1,10	257
Strateginis PE	3,75 (0,48)	3,47 (0,62)	<b>0,001</b>	3,24	257
Užduočių atlikimo PE	3,93 (0,51)	3,64 (0,71)	<b>0,003</b>	2,99	257
Asmens ir aplinkos dermės PE	3,77 (0,52)	3,51 (0,77)	<b>0,009</b>	2,61	257
Veiklos rezultatai	0,64 (0,22)	0,49 (0,20)	0,054	4,00	257
Pilietiškas elgesys	0,57 (0,25)	0,52 (0,27)	0,733	1,08	257
Proaktyvumas bendras	3,82 (0,42)	3,55 (0,67)	<b>0,001</b>	3,35	257

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

5 - oje lentelėje galima matyti kintamųjų skirtumus pagal tyrimo dalyvių užimamas pareigas (vadovaujančias, ar ne vadovaujančias). Gauti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingi skirtumai yra tik du. Pirmasis, kad vadovaujančias pareigas užimantys tyrimo dalyviai darbe turi daugiau autonomijos, nei ne vadovaujančias pareigas užimantys ( $M=4,37$ ,  $SD=0,5$ ). O antrasis statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai labiau pasižymi užduočių atlikimo PE, palyginus su ne vadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais ( $M=4,14$ ,  $SD=0,42$ ).

Tuo tarpu 6 - oje lentelėje, galima matyti kintamųjų lyginamus skirtumus, pagal tyrimo dalyvių išsilavinimą. Tyrimo dalyviai pagal išsilavinimą buvo suskirstytas į dvi kategorijas: įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir turintys žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą, vadinasi – aukštesnįjį, profesinį arba vidurinį. Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą yra matyti ne mažai, pradedant nuo to, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję darbuotojai darbe turi daugiau autonomijos nei žemesnį išsilavinimą turintys ( $M=4,19$ ,  $SD=0,62$ ). Statistiškai reikšmingi skirtumai pagal išsilavinimą yra matomi ne tik bendrame proaktyvume, bet ir visuose šio konstrukto tipuose. Aukščiausius įverčius užduočių atlikimo PE ( $M=3,93$ ,  $SD=0,51$ ) ir visai nedaug žemesnius įverčius bendrame proaktyvume ( $M=3,82$ ,  $SD=0,42$ ) pažymėjo aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais. Panaši tendencija pastebima asmens ir aplinkos dermės PE ( $M=3,77$ ,  $SD=0,52$ ) ir strateginio PE ( $M=3,75$ ,  $SD=0,548$ ) įverčiuose, kur taip pat pastebimas aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų pranašumas lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais.



**7 lentelė.** Darbo išteklių, savilyderystės, proaktyvaus elgesio tipų ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio tarpusavio vidurkių palyginimas pagal darbo modelį.

	Tik nuotoliniu būdu (N= 21)	Hibridiniu būdu (dalį laiko namuose, dalį - iš biuro) (N= 157)	Iš biuro (N= 73)	Kita (N= 8)	F	df	p
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)			
Autonomija	4,42 (0,55)	4,18 (0,59)	4,0 (0,76)	3,29 (1,16)	6,921	3	0,305
Grįžtamasis ryšys	4,17 (0,97)	4,08 (0,78)	3,67 (0,93)	3,50 (0,81)	5,091	3	0,062
Galimybė tobulėti	4,22 (1,01)	3,99 (0,78)	4,02 (0,78)	3,65 (1,26)	1,071	3	0,362
Darbo įvairovė	4,09 (1,09)	3,79 (0,72)	3,84 (0,80)	3,93 (0,72)	,838	3	0,072
Savilyderystė	3,76 (0,60)	3,76 (0,50)	3,73 (0,46)	3,70 (0,77)	,082	3	0,575
Strateginis PE	3,69 (0,45)	3,76 (0,48)	3,65 (0,53)	3,34 (0,78)	2,325	3	0,116
Užduočių atlikimo PE	3,96 (0,47)	3,89 (0,53)	3,90 (0,56)	3,57 (0,86)	,968	3	0,315
Asmens ir aplinkos dermės PE	3,69 (0,57)	3,77 (0,51)	3,68 (0,63)	3,50 (0,92)	,851	3	0,178
Veiklos rezultatai	0,57 (0,14)	0,64 (0,22)	0,60 (0,24)	0,43 (0,13)	2,85	3	<b>0,038</b>
Pilietiškas elgesys	0,52 (0,22)	0,56 (0,24)	0,58 (0,28)	0,56 (0,30)	0,52	3	0,070
Proaktyvumas bendras	3,79 (0,39)	3,81 (0,44)	3,76 (0,51)	3,48 (0,84)	1,287	3	0,188

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Galima matyti 7 - oje lentelėje esančius rodiklius, kad statistiškai reikšmingas skirtumas, lyginant kintamųjų vidurkius pagal skirtingus darbo modelius, buvo aptiktas tik ties vienu konstruktu. Aukščiausiais veiklos rezultatais pasižymėjo hibridinius būdu dirbantys darbuotojai (M=0,64, SD=0,22), o mažiausius įverčius surinko – kitais darbo modeliais dirbantys darbuotojai (M=0,43, SD=0,13).

### 3.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio sąsajos

Siekiant patikrinti antrąjį darbo uždavinį ir atlikus tyrimo kintamųjų koreliacinę analizę (žr. 1 lentelę), buvo užfiksuota, kad visi tyrimo kintamieji tarpusavyje turi statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas, kas reiškia, jog didėjant darbo ištekliams ir savilyderystei – didėja ir bendras proaktyvus elgesys bei skirtingi šio konstrukto tipai. Kadangi Pearsono koeficientas nenurodo konkrečios krypties, o tik kintamųjų sąsajas, buvo reikalinga iširti kintamųjų prognostinę analizę ar darbo ištekliams ir savilyderystei gali nuspėti bendrąjį proaktyvumą ir skirtingus šio konstrukto tipus. Šiai prognostinei regresinei analizei buvo sudaromi 4 modeliai, skirti bendram proaktyvaus elgesio konstruktui ir trimis atskiriems PE tipams. Gauti rezultatai yra pateikti 8 - 11 lentelėse.

**8 lentelė.** Darbo išteklių ir savilyderystės tarpusavio daugialypės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant bendrąjį proaktyvumą

Nepriklausomi kintamieji	$\beta$	P
Autonomija	0,139	<b>0,001</b>
Grįžtamasis ryšys	0,006	0,874
Galimybė tobulėti	0,145	<b>0,003</b>
Darbo įvairovė	-0,014	0,746
Savilyderystė	0,354	<b>0,000</b>
R <sup>2</sup>	0,367	
F	29,298**	

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai

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

Pirmajame regresijos modelyje (žr. 8 lentelė) buvo tirta nepriklausomų kintamųjų: autonomijos, grįžtamojo ryšio, galimybės tobulėti, darbo įvairovės ir savilyderystės prognozė bendrajam proaktyvumui. Gautas pirmasis modelis paaiškino beveik 37 % tyrimo dalyvių bendrojo proaktyvumo rodiklį (R<sup>2</sup>=0,367, p=0,008). Rezultatai atskleidė, kad bendrąjį proaktyvumą prognozuoja trys nepriklausomi kintamieji: autonomija, galimybė tobulėti ir savilyderystė. Visų prediktorių  $\beta$  rodikliai yra gauti teigiami, tai reiškia aukštesni darbo ištekliai ir savilyderystė, prognozuoja didesnę bendrąjį darbuotojų proaktyvumą darbe.

**9 lentelė.** Darbo išteklių ir savilyderystės tarpusavio daugialypės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant strateginį PE

Nepriklausomi kintamieji	$\beta$	p
Autonomija	0,091	<b>0,039</b>
Grįžtamasis ryšys	0,078	<b>0,049</b>
Galimybė tobulėti	0,135	<b>0,012</b>
Darbo įvairovė	-0,025	0,615
Savilyderystė	0,337	<b>0,000</b>
R <sup>2</sup>	0,318	
F	23,614**	

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai

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

9 - oje lentelėje pateikta nepriklausomų kintamųjų: autonomijos, grįžtamojo ryšio, galimybės tobulėti, darbo įvairovės ir savilyderystės prognozė vienam iš praktiško elgesio tipui –

strateginiam PE. Šis modelis paaiškino beveik 32 % tyrimo dalyvių strateginio PE rodiklių imtyje ( $R^2=0,318$ ,  $p=0,008$ ). Rezultatai rodo, kad strateginį PE prognozuoja daugiau nepriklausomų kintamųjų nei bendrąjį proaktyvumą. Ši PE tipą statistiškai reikšmingai prognozuoja autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti ir savilyderystė, visi  $\beta$  rodikliai yra gauti teigiami, tai reiškia aukštesni darbo ištekliai ir savilyderystė, prognozuoja didesnę strateginį PE.

**10 lentelė.** Darbo išteklių ir savilyderystės tarpusavio daugialypės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant užduočių atlikimo PE

Nepriklausomi kintamieji	$\beta$	p
Autonomija	0,211	<b>0,000</b>
Grįžtamasis ryšys	-0,028	0,520
Galimybė tobulėti	0,137	<b>0,023</b>
Darbo įvairovė	-0,017	0,759
Savilyderystė	0,321	<b>0,000</b>
$R^2$	0,278	
F	19,480**	

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai

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

10- oje lentelėje matoma nepriklausomų kintamųjų: autonomijos, grįžtamojo ryšio, galimybės tobulėti, darbo įvairovės ir savilyderystės gebėjimas prognozuoti užduočių atlikimo PE. Šis modelis paaiškino beveik 28 % užduočių atlikimo PE rodiklių ( $R^2=0,278$ ,  $p=0,008$ ). Iš rezultatų lentelės matoma, kad užduočių atlikimo PE prognozuoja tie patys nepriklausomi kintamieji, kaip ir bendrąjį proaktyvumą: autonomija, galimybė tobulėti ir savilyderystė, visi  $\beta$  rodikliai yra gauti teigiami, tai reiškia, aukštesni darbo ištekliai ir savilyderystė, prognozuoja didesnę užduočių atlikimo PE.

**11 lentelė.** Darbo išteklių ir savilyderystės tarpusavio daugialypė tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant asmens ir aplinkos dermės PE

Nepriklausomi kintamieji	$\beta$	p
Autonomija	0,098	0,055
Grįžtamasis ryšys	-0,012	0,792
Galimybė tobulėti	0,160	<b>0,010</b>
Darbo įvairovė	-0,004	0,944
Savilyderystė	0,401	<b>0,000</b>

R <sup>2</sup>	0,276
F	19,297**

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai

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

Atlikus tų pačių nepriklausomų kintamųjų regresiją prognozuojant asmens ir aplinkos dermės PE (žr. 11 lentelę), yra matoma, kad ši proaktyvumo tipą prognozuoja mažiausiai prediktorių. Nors asmens ir aplinkos dermės elgesys ir koreliuoja su visais analizuojamais kintamaisiais (žr. 1-ą lentelę), tik galimybė tobulėti ir savilyderystė tiesiogiai prognozuoja šį konstrukta, β rodikliai yra gauti teigiami, vadinasi didesnė galimybė tobulėti ir aukštesnė savilyderystė prognozuoja didesnę asmens ir aplinkos dermės PE. Šis modelis paaiškino beveik 28 % asmens ir aplinkos dermės PE rodiklių (R<sup>2</sup>=0,276, p=0,008). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad savilyderystė statistiškai reikšmingai prognozavo ne tik bendrąjį proaktyvumą, tačiau ir visus šio konstrukto tipus.

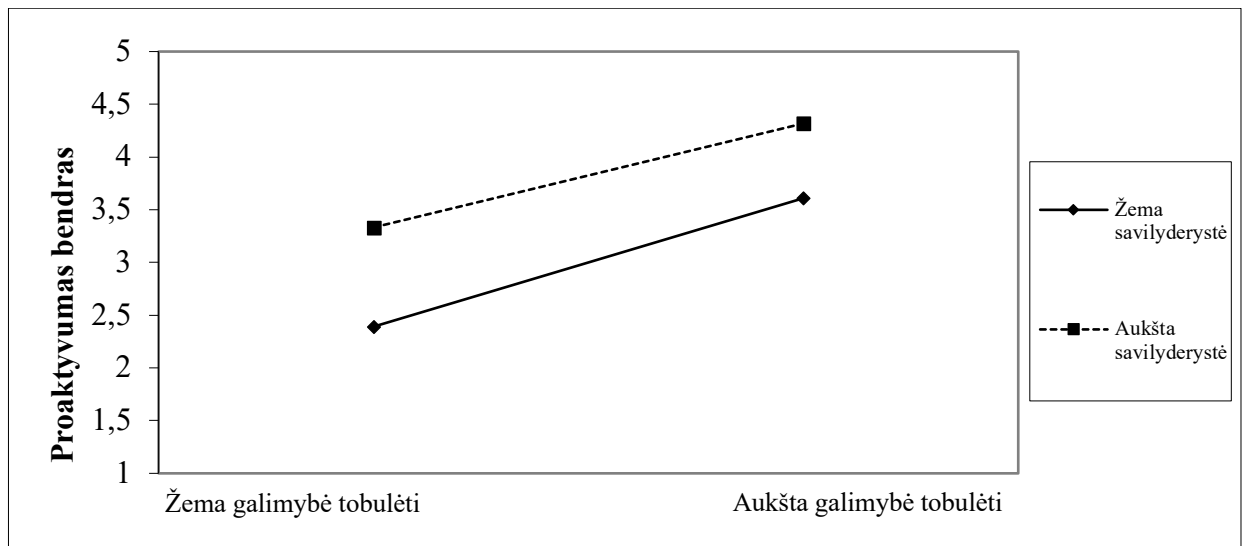
### 3.3. Savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų

Siekiant patikrinti trečiąjį darbo uždavinį, buvo siekiama išsiaiškinti, ar savilyderystės konstruktas turi reikšmės darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio ryšiui. Šiam uždaviniui patikrinti, buvo apskaičiuota darbo išteklių (autonomijos, grįžtamojo ryšio, galimybės tobulėti ir darbo įvairovės) ir savilyderystės sąveika, prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir jo atskirus tipus. Moderacijų rezultatai yra pateikiami 12 - 15 lentelėse ir 2 - 4 pav.

#### 12 lentelė. Moderacijos rezultatai prognozuojant bendrąjį proaktyvumą

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R <sup>2</sup>	B	F	p
Autonomija	Proaktyvumas bendras	Savilyderystė	0,32	-0,087	1,55 (1;255)	0,213
Grįžtamasis ryšys	Proaktyvumas bendras	Savilyderystė	0,29	-0,063	1,63 (1;255)	0,202
Galimybė tobulėti	Proaktyvumas bendras	Savilyderystė	0,35	-0,116	6,65 (1;255)	<b>0,010</b>
Darbo įvairovė	Proaktyvumas bendras PE	Savilyderystė	0,30	-0,054	0,91 (1;255)	0,339

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.



2 pav. Galimybės tobulėti ir savilyderystės sąveika prognozuojant bendrąjį proaktyvumą

12 - oje lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad tik galimybė tobulėti prognozuoja bendrąjį proaktyvumą, jei šį ryšį moderuoja darbuotojų savilyderystė ( $B = -0,116, p < 0,05$ ) ir šis modelis paaiškina 35 % bendrojo proaktyvumo rodiklių variacijos. Reikšminga moderacinės analizės sąveika yra atvaizduota 2 pav. Grafike galima matyti, kad aukštą ir žemą savilyderystę turinčių darbuotojų bendras proaktyvumas didėja, turint daugiau galimybių tobulėti. Tačiau pastebima, kad darbuotojų, turinčių aukštesnę savilyderystę, bendras proaktyvumas yra aukštesnis už žemesnę savilyderystę turinčius.

13 lentelė. Moderacijos rezultatai prognozuojant strateginį PE

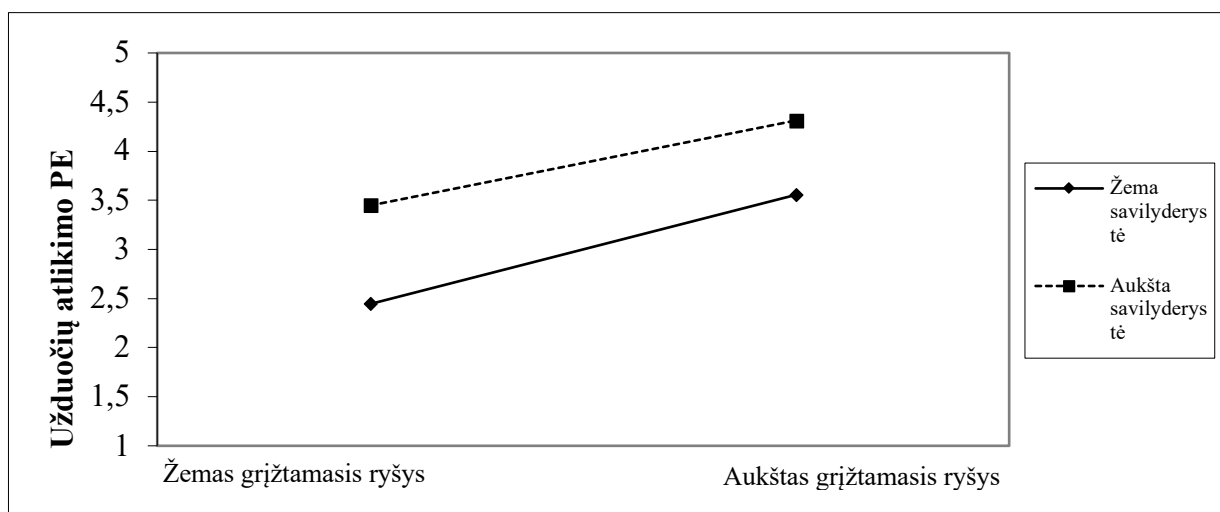
Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R <sup>2</sup>	B	F	p
Autonomija	Strateginis PE	Savilyderystė	0,25	0,011	0,02 (1;255)	0,879
Grižtamasis ryšys	Strateginis PE	Savilyderystė	0,27	0,023	0,19 (1;255)	0,657
Galimybė tobulėti	Strateginis PE	Savilyderystė	0,30	-0,093	3,46 (1;255)	0,063
Darbo įvairovė	Strateginis PE	Savilyderystė	0,25	-0,011	0,03 (1;255)	0,860

13 – oje lentelėje pateikti rodikliai nurodo, kad strateginio PE statistiškai reikšmingai neprognozuoja nei vienas darbo išteklius, kai į sąveikų modelius, kaip moderatorių yra įtraukiamas darbuotojų savilyderystės kintamasis.

**14 lentelė.** Moderacijos rezultatai prognozuojant Užduočių atlikimo PE

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R <sup>2</sup>	B	F	p
Autonomija	Užduočių atlikimo PE	Savilyderystė	0,26	-0,135	2,58 (1;255)	0,109
Grižtamasis ryšys	Užduočių atlikimo PE	Savilyderystė	0,20	-0,123	4,16 (1;255)	<b>0,042</b>
Galimybė tobulėti	Užduočių atlikimo PE	Savilyderystė	0,23	-0,095	2,85 (1;255)	0,092
Darbo įvairovė	Užduočių atlikimo PE	Savilyderystė	0,20	-0,050	0,52 (1;255)	0,471

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.



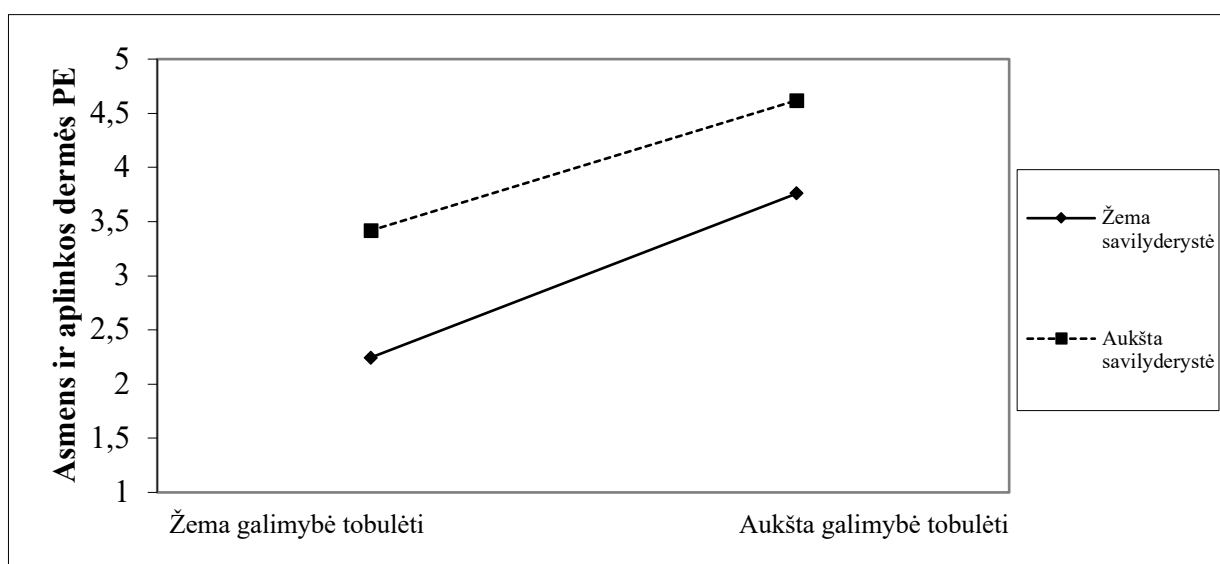
3 pav. Grižtamojo ryšio ir savilyderystės sąveika prognozuojant užduočių atlikimo PE

Sekančioje lentelėje (žr. 14 lentelę) matoma, kad savilyderystė statistiškai reikšmingai moderuoja tik grįžtamojo ryšio ir užduočių atlikimo PE ryšį ( $B = -0,123$ ,  $p < 0,05$ ). Gauta, kad modelis paaiškina 20 % užduočių atlikimo PE rodiklių variacijos. Kitų darbo išteklių sąveikoms prognozuojant užduočių atlikimo PE, savilyderystė nėra moderatorius. Gauta statistiškai reikšminga sąveika yra grafiškai atvaizduota 3 pav., kur galima pastebėti aukštą ir žemą savilyderystę turinčių darbuotojų užduočių atlikimo PE didėja, didėjant grįžtamojo ryšio rodikliui, tačiau aukštesnę savilyderystę turintys darbuotojai pasižymi kiek aukštesniu užduočių atlikimo PE nei žemesnę savilyderystę turintys.

**15 lentelė.** Moderacijos rezultatai prognozuojant asmens ir aplinkos dermės PE

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R <sup>2</sup>	B	F	p
Autonomija	Asmens ir aplinkos dermės PE	Savilyderystė	0,24	-0,108	1,52 (1;255)	0,218
Grižtamasis ryšys	Asmens ir aplinkos dermės PE	Savilyderystė	0,23	-0,062	1,03 (1;255)	0,310
Galimybė tobulėti	Asmens ir aplinkos dermės PE	Savilyderystė	0,28	-0,156	7,70 (1;255)	<b>0,005</b>
Darbo įvairovė	Asmens ir aplinkos dermės PE	Savilyderystė	0,24	-0,091	1,66 (1;255)	0,197

*Pastaba:* Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

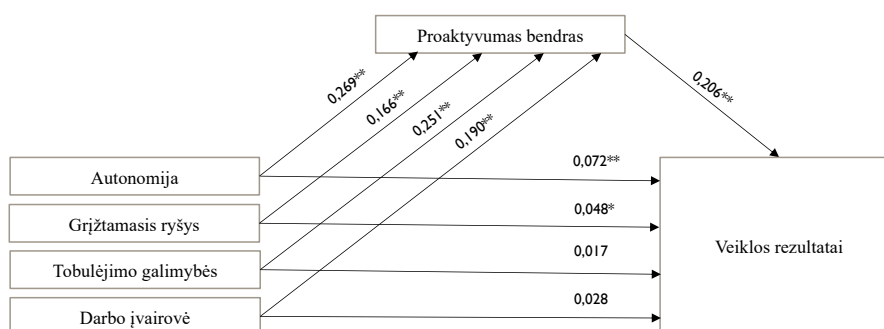


4 pav. Galimybės tobulėti ir savilyderystės sąveika prognozuojant asmens ir aplinkos dermės PE

Buvo patikrinta ar savilyderystė kartu su darbo ištekliais gali prognozuoti asmens ir aplinkos dermės PE. Gauti rezultatai (žr. 15 lentelę) atspindėjo savilyderystės moderacijos efektą tik galimybės tobulėti ir asmens ir aplinkos dermės PE sąveikoje ( $B = -0,156$ ,  $p < 0,05$ ), modelis paaiškino 28 % asmens ir aplinkos dermės PE rodiklių, ši statistiškai reikšminga sąveika grafiškai pavaizduota 4 pav. Grafikas atspindi, kad darbuotojai, pasižymintys tiek žema, tiek ir aukšta savilyderyste, gaudami aukštesnę galimybę tobulėti, jų asmens ir aplinkos dermės PE didėja. Abiejų kreivių kilimas yra gana nuoseklus ir panašus, tačiau aukštesne savilyderyste pasižymintys darbuotojai pasižymi aukštesniu asmens ir aplinkos dermės PE darbe.

### 3.4. Darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje

Siekiant patikrinti ketvirtąjį darbo uždavinį, ar darbuotojų bendras proaktyvus elgesys ir skirtingos šio konstrukto dimensijos gali medijuoti darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio sąsajas, buvo sudaryti skirtingi mediacijos modeliai su darbo ištekliais ir kiekviena proaktyvaus elgesio dimensija atskirai prognozuojant veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį. Visų modelių tiesioginių kintamųjų ryšių rodikliai pavaizduoti 5 - 12 pav., o netiesioginių ryšių (su mediatoriumi) aprašyti 16 - 23 lentelėse.



5 pav. Darbo išteklių ir veiklos rezultatų sąsajų per bendrą proaktyvumą analizė  
Pastabos: \*p < 0,05; \*\*p < 0,001.

Remiantis duomenimis 5 pav., matoma, kad visi darbo ištekliai teigiamai nuspėja bendrąjį proaktyvų elgesį, o pastarasis teigiamai prognozuoja veiklos rezultatus. Tačiau nėra statistiškai reikšmingo tiesioginio ryšio tarp galimybės tobulėti, darbo įvairovės ir veiklos rezultatų, tad buvo svarbu patikrinti, ar šie ryšiai gali tapti reikšmingais, veikiant bendro proaktyvumo mediatoriumi.

**16. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšiai, medijuojami bendro proaktyvumo

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	
		koef.	95 % CI
Autonomija	Proaktyvumas bendras	<b>0,044</b>	[0,02;0,07]
Grįžtamasis ryšys	Proaktyvumas bendras	<b>0,029</b>	[0,01;0,04]
Galimybė tobulėti	Proaktyvumas bendras	<b>0,048</b>	[0,02;0,06]
Darbo įvairovė	Proaktyvumas bendras	<b>0,036</b>	[0,02;0,05]

Pastabos: Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės.

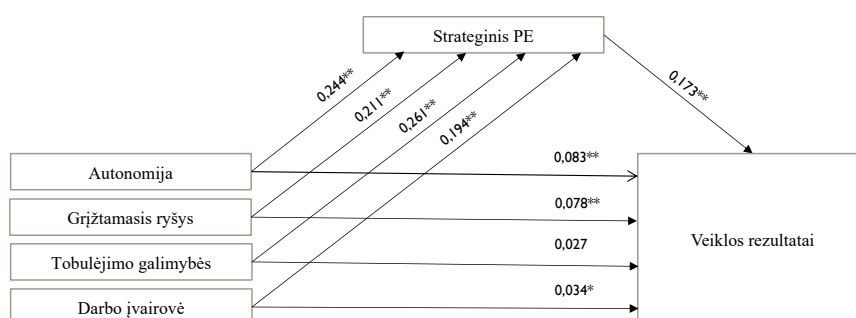
CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

Apžvelgus netiesioginius darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšius (žr. 16 lentelę), matoma, kad bendras proaktyvumas visiškai medijuoja galimybės tobulėti ir darbo įvairovės ryšius su



veiklos rezultatais ir veikia kaip dalinis mediatorius autonomijos ir grįžtamojo ryšio sąveikose su veiklos rezultatais. Bendro proaktyvumo mediatorius yra reikšmingas tarp visų darbo išteklių ir veiklos rezultatų, įskaitant ir galimybę tobulėti 0,048 [0,02;0,06] ir darbo įvairovę 0,036 [0,02;0,05], kurie savaime tiesiogiai neprognozuoja veiklos rezultatų.

Šekančioje iliustracijoje (žr. 6 pav.) stebimos teigiamai statistiškai reikšmingos strateginio PE bei veiklos rezultatų sąsajos su visais darbo ištekliais, išskyrus galimybę tobulėti, kas tiesiogiai neprognozuoja veiklos rezultatų. Tačiau strateginis PE statistiškai reikšmingai prognozuoja veiklos rezultatus.



6 pav. Darbo išteklių ir veiklos rezultatų sąsajų per strateginį PE analizė  
Pastabos: \*p < 0,05; \*\*p < 0,001.

**17. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšiai, medijuojami strateginio PE

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		koef.	koef.
Autonomija	Strateginis PE	<b>0,033</b>	[0,01;0,05]
Grįžtamasis ryšys	Strateginis PE	<b>0,030</b>	[0,01;0,05]
Galimybė tobulėti	Strateginis PE	<b>0,040</b>	[0,02;0,06]
Darbo įvairovė	Strateginis PE	<b>0,030</b>	[0,01;0,04]

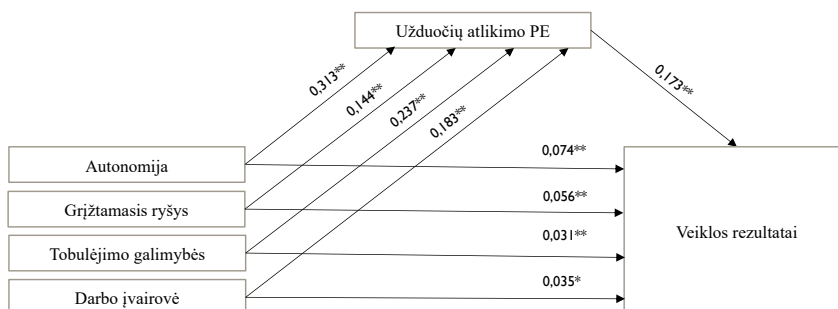
Pastabos: Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės.

CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

17- oje lentelėje pateikti duomenis rodo, kad strateginis PE visiškai medijuoja galimybės tobulėti ryšį su veiklos rezultatais ir veikia kaip dalinis mediatorius autonomijos, grįžtamojo ryšio ir darbo įvairovės sąveikose su veiklos rezultatais. Strateginis PE statistiškai reikšmingai medijuoja visus ryšius tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų, tame tarpe ir galimybės tobulėti, kas natūraliai veiklos rezultatų neprognozuoja. Vadinasi, didesnė galimybė tobulėti tik veikdama darbuotojo turimo strateginio PE gali prognozuoti aukštesnius veiklos rezultatus

darbe. Tačiau apžvelgus visus bendrus rodiklius, pastebima panaši tendencija, kad strateginio PE mediatorius susilpnina tiesiogines sąsajas tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų.

Toliau nagrinėjami ryšiai tarp visų darbo išteklių, kitos proaktyvaus elgesio formos – užduočių atlikimo PE ir veiklos rezultatų. 7 pav. rodikliai atspindi visas statistiškai reikšmingas sąsajas tarp visų darbo išteklių ir užduočių atlikimo PE bei veiklos rezultatų, o užduočių atlikimo PE teigiamai statistiškai reikšmingai prognozuoja veiklos rezultatus, kas reiškia, jog aukštesnis užduočių atlikimo PE pranašauja aukštesnius veiklos rezultatus darbe.



7 pav. Darbo išteklių ir veiklos rezultatų sąsajų per užduočių atlikimo PE analizė  
Pastabos: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,001$ .

**18. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšiai, medijuojami užduočių atlikimo PE

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	
		koef.	95 % CI
Autonomija	Užduočių atlikimo PE	<b>0,043</b>	[0,02;0,06]
Grįžtamasis ryšys	Užduočių atlikimo PE	<b>0,022</b>	[0,008;0,03]
Galimybė tobulėti	Užduočių atlikimo PE	<b>0,037</b>	[0,02;0,05]
Darbo įvairovė	Užduočių atlikimo PE	<b>0,029</b>	[0,01;0,04]

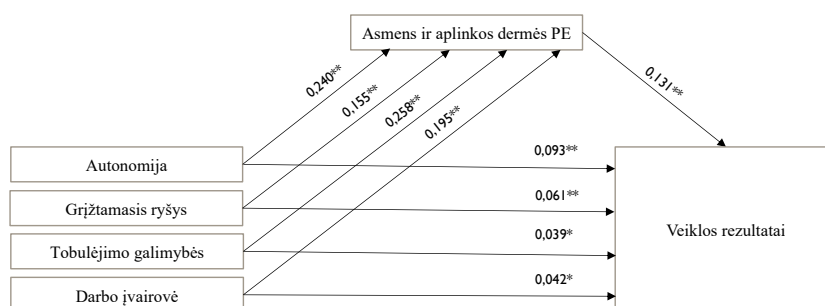
Pastabos: Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės.

CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

18 - oje lentelėje esantys rodikliai rodo, kad užduočių atlikimo PE dalinai medijuoja visų darbo išteklių sąsajas su veiklos rezultatais. Tačiau matyti sąlygą, kad pasirinkto mediatorius efektas šių sąsajų nepastiprina, išskyrus tarp galimybės tobulėti ir veiklos rezultatų, kur matomas nedidelis, tačiau reikšmingai pozityvus pokytis: 0,031\*\*, palyginus su 0,037 [0,02;0,05].

Toliau tęsiamos darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio poveikio analizės prognozuojant veiklos rezultatus, pasirinkus paskutiniąją proaktyvaus elgesio formą – asmens ir aplinkos dermės PE. Pagal 8 pav. esančius duomenis, visi darbo ištekliai statistiškai reikšmingai nuspėja veiklos rezultatus ir asmens ir aplinkos dermės PE, o pastarasis teigiamai prognozuoja veiklos

rezultatus. O kadangi matomos sąsajos buvo gautos teigiamos, reiškia, aukštesni darbo ištekliai pranašauja labiau pasireiškiantį darbuotojų asmens ir aplinkos dėmės PE, bei aukštesnius veiklos rezultatus.



8 pav. Darbo išteklių ir veiklos rezultatų sąsajų per asmens ir aplinkos dėmės PE analizė  
Pastabos: \*p < 0,05; \*\*p < 0,001.

**19. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšiai, medijuojami asmens ir aplinkos dėmės PE

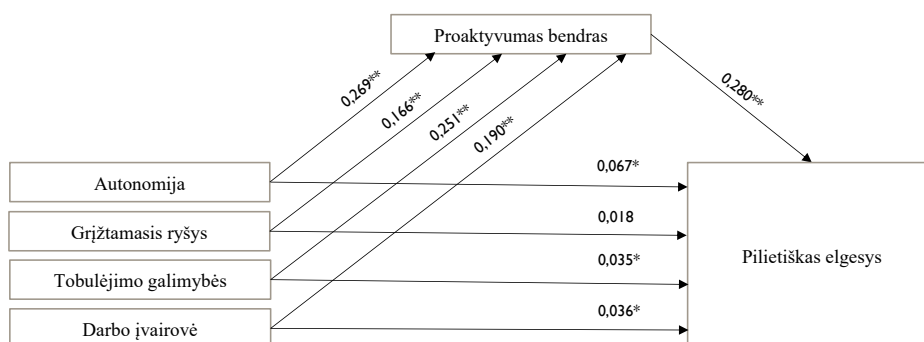
Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		koef.	koef.
Autonomija	Asmens ir aplinkos dėmės PE	<b>0,023</b>	[0,008;0,04]
Grįžtamasis ryšys	Asmens ir aplinkos dėmės PE	<b>0,017</b>	[0,005;0,03]
Galimybė tobulėti	Asmens ir aplinkos dėmės PE	<b>0,028</b>	[0,01;0,04]
Darbo įvairovė	Asmens ir aplinkos dėmės PE	<b>0,022</b>	[0,009;0,03]

19 - oje lentelėje matoma, kad asmens ir aplinkos dėmės PE dalinai medijuoja visų darbo išteklių sąsajas su veiklos rezultatais. Asmens ir aplinkos dėmės PE mediatorius yra teigiamai statistiškai reikšmingas visoms sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų, tačiau ir šis mediatorius tiesioginių sąsajų nepastiprina, o atvirkščiai – matomas ryšių susilpnėjimas.

Toliau nagrinėjami ryšiai tarp darbo išteklių, bendro proaktyvumo ir pilietiško darbuotojų elgesio. Tiesioginės kintamųjų sąsajos pateiktos 9 pav., kur matoma, jog visos sąsajos yra teigiamai statistiškai reikšmingos tarpusavyje, išskyrus grįžtamojo ryšio ir pilietiško elgesio. Nors grįžtamasis ryšys atskirai negali prognozuoti darbuotojų pilietiško elgesio darbe, tačiau mediacija šį ryšį gali patikslinti.

Tai atspindi 20-oje lentelėje esantys duomenys, kur galima pastebėti jog bendras proaktyvumas visiškai medijuoja grįžtamojo ryšio sąsają su pilietišku elgesiu ir veikia kaip dalinis mediatorius autonomijos, galimybės tobulėti ir darbo įvairovės sąveikose su pilietišku elgesiu.

Taip pat svarbu pastebėti, kad bendro proaktyvumo mediatorius pastiprina ryšius tarp galimybės tobulėti (0,035\*, palyginus su 0,063 [0,04;0,08]), darbo įvairovės (0,036\*, palyginus su 0,049 [0,02;0,07]) ir pilietiško elgesio.



9 pav. Darbo išteklių ir pilietiško elgesio sąsajų per bendrą proaktyvumą analizė  
Pastabos: \*p < 0,05; \*\*p < 0,001.

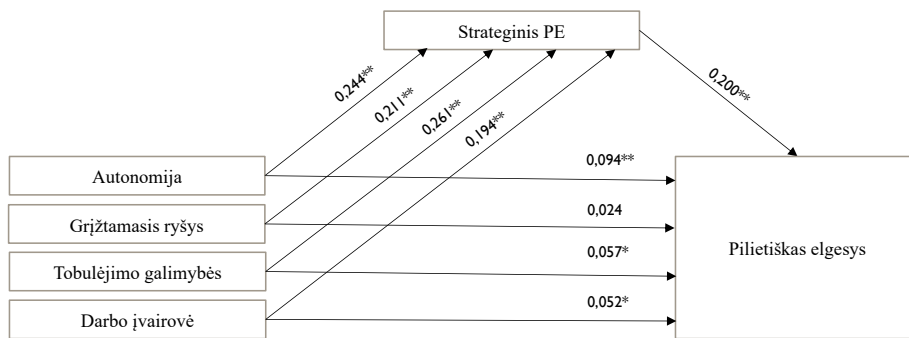
**20. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir pilietiško elgesio ryšiai, medijuojami bendro proaktyvumo

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		koef.	koef.
Autonomija	Proaktyvumas bendras	<b>0,065</b>	[0,03;0,09]
Grįžtamasis ryšys	Proaktyvumas bendras	<b>0,044</b>	[0,02;0,06]
Galimybė tobulėti	Proaktyvumas bendras	<b>0,063</b>	[0,04;0,08]
Darbo įvairovė	Proaktyvumas bendras	<b>0,049</b>	[0,02;0,07]

Pastabos: Paryškintos statistškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės.

CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

Toliau nagrinėjami ryšiai tarp darbo išteklių, kitos proaktyvaus elgesio formos – strateginio PE ir pilietiško darbuotojų elgesio. Tiesioginės kintamųjų sąsajos pateiktos 10 pav., kur matoma, jog beveik visos kintamųjų sąsajos yra teigiamos ir statistškai reikšmingos tarpusavyje, išskyrus grįžtamojo ryšio ir pilietiško elgesio. Kadangi statistškai reikšmingos sąsajos yra teigiamos, vadinasi aukštesni darbuotojui suteikiami darbo ištekliai, tokie kaip: autonomija, galimybė tobulėti ir darbo įvairovė, prognozuoja labiau pasireiškiantį strateginį PE ir pilietišką elgesį organizacijoje.



10 pav. Darbo išteklių ir pilietiško elgesio sąsajų per strateginį PE analizė  
 Pastabos: \*p < 0,05; \*\*p < 0,001.

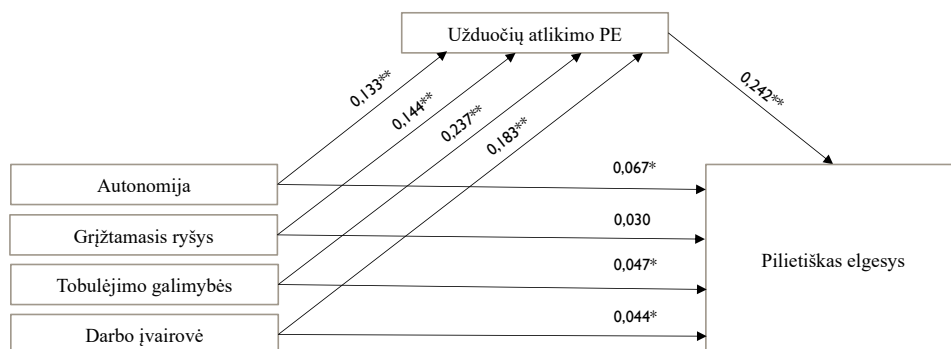
21 - oje lentelėje pateikiamos netiesioginės darbo išteklių, strateginio PE ir pilietiško elgesio sąsajos. Rodikliai rodo, kad strateginis PE visiškai medijuoja grįžtamojo ryšio sąsają su pilietišku elgesiu ir veikia kaip dalinis mediatorius autonomijos, galimybės tobulėti ir darbo įvairovės sąveikose su pilietišku elgesiu. Mediacija yra vertinama kaip statistiškai reikšminga ir ryšyje tarp grįžtamojo ryšio ir pilietiško elgesio. Tačiau matomi ryšiai tarp darbo išteklių ir pilietiško elgesio susilpnėja, į modelį įtraukus strateginio PE mediatorių, elgesiu.

21. lentelė. Netiesioginiai darbo išteklių ir pilietiško elgesio ryšiai, medijuojami strateginio PE

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		koef.	koef.
Autonomija	Strateginis PE	<b>0,038</b>	[0,01;0,06]
Grįžtamasis ryšys	Strateginis PE	<b>0,039</b>	[0,01;0,06]
Galimybė tobulėti	Strateginis PE	<b>0,042</b>	[0,02;0,06]
Darbo įvairovė	Strateginis PE	<b>0,033</b>	[0,01;0,05]

Pastabos: Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės. CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

Toliau nagrinėjami ryšiai tarp darbo išteklių, proaktyvaus elgesio tipo – užduočių atlikimo PE ir pilietiško darbuotojų elgesio. Tiesioginės kintamųjų sąsajos pateiktos 11 pav., kur matoma, jog beveik visos kintamųjų sąsajos yra statistiškai reikšmingos tarpusavyje, išskyrus grįžtamojo ryšio ir pilietiško elgesio, kas buvo pastebėta ir ankstesnėse proaktyvaus elgesio formose: bendrame proaktyvume ir strateginiame PE. Svarbu patikrinti, ar šis ryšys gali būti interpretuojamas kaip statistiškai reikšmingu, į modelį įtraukus naują mediatorių - užduočių atlikimo PE.



11 pav. Darbo išteklių ir pilietiško elgesio sąsajų per užduočių atlikimo PE analizė  
*Pastabos:* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,001$ .

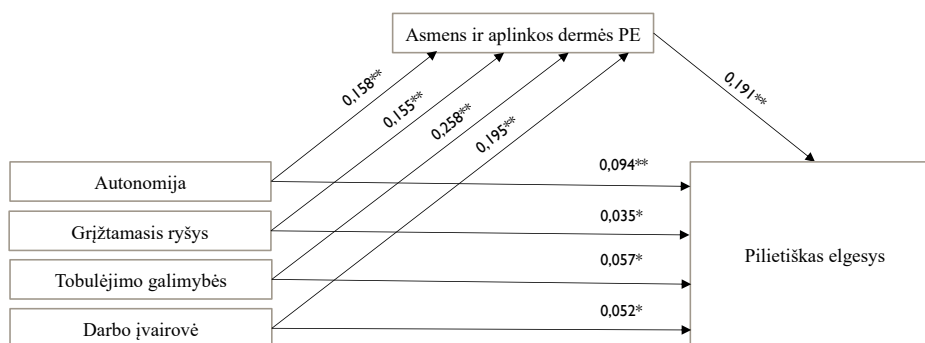
Netiesioginių darbo išteklių ir pilietiško elgesio ryšių rodikliai, į modelį įtraukus užduočių atlikimo PE mediatorių, yra nurodyti 22 lentelėje. Nurodyti rodikliai atskleidžia, kad užduočių atlikimo PE visiškai medijuoja grįžtamojo ryšio sąsają su pilietišku elgesiu ir veikia kaip dalinis mediatorius autonomijos, galimybės tobulėti ir darbo įvairovės sąveikose su pilietišku elgesiu. Statistiškai reikšminga mediacija paaiškina jog darbuotojui suteikiamas didesnis grįžtamasis ryšys prognozuoja darbuotojų užduočių atlikimo PE, o tai teigiamai skatina pilietišką elgesį. Taip pat šiame mediacijos modelyje galima pastebėti, kad užduočių atlikimo PE mediatorius pastiprina ryšį tarp galimybės tobulėti ir pilietiško elgesio.

**22. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir pilietiško elgesio ryšiai, medijuojami užduočių atlikimo PE

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		<i>koef.</i>	<i>koef.</i>
Autonomija	Užduočių atlikimo PE	<b>0,065</b>	[0,03;0,09]
Grįžtamasis ryšys	Užduočių atlikimo PE	<b>0,033</b>	[0,01;0,05]
Galimybė tobulėti	Užduočių atlikimo PE	<b>0,051</b>	[0,03;0,07]
Darbo įvairovė	Užduočių atlikimo PE	<b>0,041</b>	[0,03;0,06]

*Pastabos:* Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės. CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

Toliau nagrinėjami ryšiai tarp darbo išteklių, asmens ir aplinkos dermės PE ir pilietiško darbuotojų elgesio. Tiesioginės kintamųjų sąsajos pateiktos 12 pav., kur matoma, jog visos kintamųjų sąsajos yra teigiamos ir statistiškai reikšmingos tarpusavyje. Kadangi statistiškai reikšmingos sąsajos yra teigiamos, vadinasi aukštesni darbuotojui suteikiami darbo ištekliai, pranašauja labiau pasireiškiantį asmens ir aplinkos dermės PE ir pilietišką elgesį organizacijoje.



12 pav. Darbo išteklių ir pilietiško elgesio sąsajų per asmens ir aplinkos dermės PE analizė  
*Pastabos:* \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,001$ .

23 - ioje lentelėje pateikiamos netiesioginės darbo išteklių ir pilietiško elgesio sąsajos, į modelį, įtraukus asmens ir aplinkos dermės PE mediatorių. Iš lentelėje pateiktų rezultatų matoma, kad asmens ir aplinkos dermės PE dalinai medijuoja visų darbo išteklių sąveikas su pilietišku elgesiu. Svarbu pabrėžti, kad mediatoriaus efektas nežymiai, tačiau reikšmingai patiprina grįžtamojo ryšio ir pilietiško elgesio ryšį (0,035\*, palyginus su 0,039 [0,01;0,06]).

**23. lentelė.** Netiesioginiai darbo išteklių ir pilietiško elgesio ryšiai, medijuojami asmens ir aplinkos dermės PE

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Netiesioginis efektas	95 % CI
		<i>koef.</i>	<i>koef.</i>
Autonomija	Asmens ir aplinkos dermės PE	<b>0,038</b>	[0,01;0,06]
Grįžtamasis ryšys	Asmens ir aplinkos dermės PE	<b>0,039</b>	[0,01;0,06]
Galimybė tobulėti	Asmens ir aplinkos dermės PE	<b>0,042</b>	[0,02;0,06]
Darbo įvairovė	Asmens ir aplinkos dermės PE	<b>0,033</b>	[0,01;0,05]

*Pastabos:* Paryškintos statistiškai reikšmingos reikšmės. Reikšmė laikoma statistiškai reikšminga, jeigu pasikliautinas intervalas neapima nulinės reikšmės.  
 CI – pasikliautinas intervalas (angl. confidence interval).

Apibendrinus mediacijos analizę prognozuojant darbuotojų veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį, galima būtų teigti, jog bendras proaktyvus elgesys ir kiti trys proaktyvaus elgesio tipai yra stistiškai reikšmingi mediatoriai, ryšiuose tarp darbo išteklių, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio. Pastebėta, kad vienas iš darbo išteklių – galimybė tobulėti turėjo mažiausiai (tik 2/4) tiesioginių sąsajų su veiklos rezultatais, tačiau tos sąsajos tapo reikšmingomis, įtraukus proaktyvaus elgesio ir jo tipų mediacinį efektą. Tuo tarpu, grįžtamasis ryšys turėjo mažiausiai (tik 1/4) tiesioginių sąsajų su pilietišku darbuotojų elgesiu, tačiau lygiai taip pat, tos sąsajos buvo paaiškintos kaip statistiškai reikšmingomis, veikiant proaktyvaus elgesio ir jo tipų mediatoriams.

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

### 4.1. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio raiška pagal tyrimo dalyvių sociodemografinius rodiklius

Šiame skyriuje nagrinėjamas darbo išteklių, savilyderystės, bendro ir kitų proaktyvaus elgesio tipų, veiklos rezultatų ir darbuotojų pilietiško elgesio raiška bei skirtumai pagal bendras tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas.

Analizuojant tyrimo dalyvių sociodemografines charakteristikas, pradžioje buvo patikrinti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tyrimo veiksnių ir tyrimo dalyvių amžiaus, darbo stažo ir darbo etato. Statistiškai reikšmingų sąsajų tarp tyrimo dalyvių amžiaus, stažo ir darbo etato nebuvo rasta daug, tačiau buvo pastebėta, kad amžius statistiškai ir teigiamai koreliavo su užduočių atlikimo PE. Vadinasi vyresnio amžiaus darbuotojai, daugiau demonstruoja proaktyvų elgesį atliekant darbo užduotis. Autorių Grant ir Ashford (2008) teigimu, proaktyvumas gali būti susijęs su amžiumi ir darbo trukme, kai didesnė darbo patirtis sutampa su padidėjusiu darbo savarankiškumu ir autonomija, tačiau proaktyvumas iš esmės kiek skiriasi nuo šių, patirtimi pagrįstų veiksnių. Sudėtinga vertinti ar tikrai darbuotojų vyresnis amžius gali sietis su aukštesne darbo patirtimi, tad šiai sąlygai pagrįsti reikėtų atlikti papildomą analizę. Kalbant apie tyrimo dalyvių darbo stažą, buvo aptikta neigiama koreliacija su veiklos rezultatais, kas reiškia, kad didesnis darbuotojų darbo stažas siejasi su žemesniais veiklos rezultatais. Atlikus ankstesnių tyrimų analizę, pastebėta, kad autoriai, tyrinėję darbuotojų darbo stažo ir veiklos rezultatų sąsajas, nepriima vieningos išvados dėl darbo stažo reikšmės veiklos rezultatams. Pavyzdžiui autoriaus Wahyudi (2018) teigimu, darbo stažas turi statistiškai reikšmingą ir pozityvų efektą darbuotojo veiklos rezultatams ir darbuotojų darbo stažas gali reikšmingai prisidėti prie organizacijos vizijos įgyvendinimo ilgalaikėje perspektyvoje. Autorius Abramo (2016), tyrinėdamas Italijos aukštųjų mokslo institucijų dėstytojus ir profesorius, taip pat atrado teigiamą ryšį tarp darbo stažo ir veiklos rezultatų, ypač tam tikrose disciplinose, tokiose kaip medicina, biologija ir chemija. Tuo tarpu tą pačią problemą nagrinėjusių autorių Kotur ir Anbazhagan (2014) tyrimo rezultatai atskleidė, kad su patirtimi darbuotojų veiklos rezultatai palaipsniui didėja, tačiau po 20 metų darbo stažo, veiklos rezultatai pradeda prastėti. Šis reiškinys gali būti aiškinamas tuo, kad darbuotojai, ilgą laiką dirbantys toje pačioje darbovietėje, praranda susidomėjimą savo darbu, jaučia nuobodulį, dėl to prasčiau atlieka savo darbą.

Toliau buvo siekiama palyginti skirtingas tyrimo dalyvių grupes pagal jų lytį, organizacijų sektorius ir užimamas pareigas. Pradedant nuo tyrimo dalyvių lyties, tyrime nebuvo aptikta jokių statistiškai reikšmingų skirtumų, o tai reiškia, kad tyrime nagrinėjamų konstruktyvų



negalime lyginti pagal darbuotojų lytį. Svarbu pabrėžti, kad tyrimo dalyvių imtį didžiąją dalimi apėmė moteriškos giminės atstovės, jų tyrime dalyvavo beveik keturis kartus daugiau nei vyriškos giminės tyrimo dalyvių. Šios dvi grupės nėra panašaus dydžio, tad jeigu rezultatuose būtų aptikti statistiškai reikšmingi skirtumai, juos aiškinti reikėtų atsargiai, atsižvelgiant į šią sąlygą. Tuo tarpu lyginant tyrimo dalyvius pagal jų organizacijų sektorius, vieną statistiškai reikšmingą skirtumą pavyko aptikti. Rezultatų lentelėje galima matyti, kad privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai turi daugiau autonomijos. Šis statistiškai reikšmingas skirtumas nėra stebinant, nes jis gali atsirasti dėl gana biurokatiško viešojo sektoriaus pobūdžio. Literatūroje apie biurokatiškas organizacijas teigiama, kad viešieji vadovai turi mažiau savarankiškumo, jų išoriniai santykiai yra labiau pagrįsti autoritetu, o vidiniai santykiai labiau orientuoti į hierarchiją. Viešojo sektoriaus valdymas yra grindžiamas tikslais, tačiau vadovai ir tuo pačiu darbuotojai patiria mažesnę spaudimą pasiekti tikslus (Desmarais, Chatillon, 2010). Kitų šalių tyrimų lyginamoji analizė aiškina, kad darbuotojų turimos autonomijos skirtumai tarp organizacijos sektorių atsiranda dėl šalies institucinės kontrolės ir jų politinės aplinkos (Boyne, 2002). Tyrimo dalyvių užimamos pareigos (vadovaujančios ar ne) atspindėjo du statistiškai reikšmingus skirtumus: vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai turi daugiau autonomijos ir demonstruoja daugiau užduočių atlikimo PE. Vadovai turi daugiau autonomijos ir laisvės priimti sprendimus dėl pavaldinių darbo ar net personalo sprendimų, kad sprendimai atneštų naudingą vertę ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijai (Mejía et. al., 2004). Tuo tarpu autorių Parker ir Williams (2006) teigimu, darbo autonomija nustatyta kaip svarbus proaktyvaus elgesio veiksnys, lemiantis darbuotojų asmeninę iniciatyvą, balsą ir siūlomus patobulinimus. Šia prielaida remiantis, galima teigti, kad būtent vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir turintys daugiau autonomijos darbe, bus linkę labiau į užduočių atlikimo PE.

Paskutinėse rezultatų lentelėse, tyrimo dalyviai buvo lyginami pagal jų išsilavinimo ir darbo modelio sociodemografinius rodiklius. Rezultatai atskleidė, kad aukštąjį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai, pasižymėjo aukštesne autonomija ir proaktyviu elgesiu, įskaitant bendrąjį proaktyvumą ir visus proaktyvaus elgesio tipus: strateginį, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkode dermės PE. Kalbant apie gautus tyrimo dalyvių aukštojo universitetinio išsilavinimo ir autonomijos aukštesnius rodiklius, panašūs rezultatai buvo gauti ir autoriaus Zurmehly (2008) medicinos darbuotojų tyrime, kuomet buvo gauta reikšminga teigiama koreliacija tarp medicinos slaugytojų pasitenkinimo darbu, suvoktos autonomijos, kritinio mąstymo ir studijų pasiruošimo. Proaktyvaus elgesio literatūroje, skirtumai tarp tyrimo dalyvių grupių pagal išsilavinimą yra analizuojami daug rečiau nei įtraukiant šį rodiklį kaip kontrolinį kintamąjį. Tačiau autoriai LePine ir Van Dyne (1998), atlikdami tyrimus ir palygindami balsą (*angl. voice*), kas

buvo traktuojama kaip viena iš proaktyvaus elgesio formų, grupės, įrodė, kad asmenys, turintys aukštesnį išsilavinimą, labiau linkę pasisakyti su pasiūlymais dėl galimų patobulinimų darbe. Taip pat specifinės darbo žinios, įgyjamos su išsilavinimu, buvo siejamos su aukštesniu bendro proaktyvaus elgesio lygiu, pagal autorius Ohly, Sonnentag ir Pluntke (2006). Paskutinis kintamasis, pagal kurį buvo lyginamos tyrimo dalyvių kelios skirtingos grupės, buvo darbo modelis. Čia nebuvo gauta statistiškai reikšmingų skirtumų daug, išryškėjo tik vienas – hibridiniu būdu dirbantys darbuotojai pasižymėjo aukštesniais veiklos rezultatais. Tai patvirtina ir autorių Naqshbandi bei kitų (2023) atliktas tyrimas, kurio metu buvo gautos išvados, kad hibridinis darbas, o ne nuotolinis, turi reikšmingą ir teigiamą poveikį veiklos rezultatams. Taip pat paaiškėjo, kad hibridinis darbas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą, o įsitraukimas į darbą reikšmingai tarpininkauja santykiams tarp lankstaus darbo ir darbo veiklos rezultatų.

Taigi, tyrime yra matomi daugiausiai sutapimai su kitų autorių atliktais tyrimais kaip tyrime nagrinėjami kintamieji reiškiasi pagal skirtingas sociodemografines charakteristikas. Taip pat pastebėta, kad darbo autonomija glaudžiai siejasi su proaktyviu elgesiu ar bent jau viena šio konstrukto dimensija, kas išryškėjo lyginant tyrimo dalyvius pagal užimamas pareigas ir įgytą aukštąjį išsilavinimą. Ši tendencija atsispindėjo ir daugelio autorių įžvalgose, kad autonomija yra reikšmingas dėmuo, siejamas su darbuotojų proaktyviu elgesiu darbe.

#### 4.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo išteklių, savilyderystės, veiklos rezultatų ir pilietiško elgesio sąsajos

Prieš atliekant detalesnę tyrimo reiškinių analizę, buvo apskaičiuota kaip kintamieji yra susiję tarpusavyje.

Iš koreliacinių ryšių lentelės galima pastebėti, kad darbo ištekliai: autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti ir darbo įvairovė buvo teigiamai susiję su savilyderyste, reiškia augant darbo ištekliais – auga ir darbuotojo asmeninis ištekliis – savilyderystė. Tiesa, pastebėta, kad galimybė tobulėti turi bene stipriausią teigiamą koreliaciją su savilyderyste, palyginus su kitais darbo ištekliais.

Toliau buvo patikrintos koreliacijos tarp tyrime pasirinktų darbo išteklių ir bendro proaktyvaus elgesio ir kitų trijų proaktyvaus elgesio tipų: strateginio PE, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkso dermės PE. Rezultatai atskleidė, kad sąsajos su visais darbo ištekliais ir proaktyvaus elgesio konstruktais yra pozityvios ir statistiškai reikšmingos, vadinasi, didėjant darbo ištekliais – didėja ir darbuotojų ne tik bendras proaktyvumas bet ir visos kitos šio konstrukto dimensijos.

Žvelgiant detaliau, pastebėta, kad iš darbo išteklių grupės, galimybė tobulėti buvo stipriausiai susijusi su bendru proaktyvumu, strateginiu PE bei asmens ir dermės PE. Tuo tarpu užduočių atlikimo PE, turėjo stipriausią teigiamą ryšį su autonomija.

Patikrinus koreliacinius ryšius tarp darbo išteklių ir bendro proaktyvumo bei šio konstrukto tipų, buvo svarbu patikrinti ir statistiškai reikšmingus ryšius tarp proaktyvaus elgesio dimensijų ir savilyderystės. Savilyderystė statistiškai reikšmingai ir teigiamai koreliavo su bendru proaktyvumu, strateginiu PE, užduočių atlikimo PE bei asmens ir aplinkos dermės PE tipais. Teigiamos koreliacijos yra matomos ir tarp bendro proaktyvumo, šio konstrukto tipų ir savilyderystės.

Kalbant apie veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį, koreliacijos atskleidė, kad šie konstruktai atskirai turi statistiškai reikšmingus ir teigiamus ryšius su visais darbo ištekliais. Tad galima daryti prielaidą, kad darbo išteklių didėjimas yra siejamas su aukštesniais darbuotojų veiklos rezultatais ir labiau pasireiškiančiu pilietišku elgesiu. Autonomija buvo darbo ištekliu, rodiklių lentelėje žymintis stipriausias koreliacijas su veiklos rezultatais ir pilietišku elgesiu. Bendras proaktyvumas ir kiti šio konstrukto tipai nebuvo išimtis, šie reiškiniai taip pat teigiamai koreliavo su veiklos rezultatais ir pilietišku elgesiu.

Išanalizavus gautus tyrimo reiškinų tarpusavio sąsajų rodiklius yra aišku, kad visi konstruktai yra teigiamai ir statistiškai reikšmingai susiję tarpusavyje. Kadangi koreliacija neatskleidžia ryšių priežastingumo, toliau nagrinėjamos moderacinės ir mediacinės analizės.

#### 4.3. Proaktyvumo bei kitų proaktyvaus elgesio tipų prognostiniai veiksniai

Proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai buvo įvertinami taikant daugialypės tiesinės regresijos analizės modelį. Bendram proaktyvumui, strateginiam PE, užduočių atlikimo PE bei asmens ir aplinkos dermės PE buvo sudaryti atskiri regresijos modeliai, kuriuose buvo vertinami darbo išteklių ir savilyderystės prognostiniai ryšiai.

Gauti rezultatai atskleidė, kad bendrąjį proaktyvumą statistiškai reikšmingai prognozuoja autonomija, galimybė tobulėti ir savilyderystė. Strateginį PE prognozuoja savilyderystė ir beveik visi darbo ištekliai, išskyrus darbo įvairovę. Užduočių atlikimo PE prognozuoja autonomija, galimybė tobulėti ir savilyderystė, tuo tarpu asmens ir aplinkos dermės PE prognozuoja tik galimybė tobulėti ir savilyderystė. Atliktoje analizėje atsispindėjo, kad galimybė tobulėti ir savilyderystė yra ne tik bendro proaktyvumo, tačiau ir visų šio konstrukto tipų besikartojantys prediktoriai. Autonomija taip pat išsiskyrė kaip dažniausiai dominuojantis proaktyvų elgesį prognozuojantis veiksnys, tačiau autonomija neprognozuoja asmens ir aplinkos dermės PE.

Šiuos gautus rezultatus patvirtina ir ankstesnių tyrėjų gauti rezultatai, pavyzdžiui, autoriai Hakanen su kolegomis (2008) tyrime atrado, kad darbo ištekliai yra teigiamai susiję su proaktyviu elgesiu nes autonomija skatina iniciatyvumą, o tobulėjimo galimybės suteikia pagrindą iniciatyvumą demonstruoti. Papildant autonomijos darbo išteklio reikšmę proaktyviam elgesiui, ankstesniuose tyrimuose buvo aiškinama, jog proaktyvus elgesys yra specialaus į darbo tisklą nukreiptas elgesys, kuris eina koja kojon su kontrolės suvokimu (darbo autonomija, sudėtingumu ir kontrole). Šiuo požiūriu remiantis, autoriai Frese ir kiti (2007) savo tyrime nuosekliai paaiškino, kad jei darbuotojai turi galimybę pasirinkti kaip tęsti savo darbą, tai gali teigiamai prognozuoti proaktyvų elgesį darbe. Autoriai Ohly ir kiti (2006) taip pat patvirtino kad darbo kontrolė buvo stipriausias kūrybiškumo, naujovių ir asmeninės iniciatyvos (kas yra viena iš proaktyvaus elgesio formų) teigiamai prognozuojantis veiksnys. Net ir Lietuvoje atliktame autorių Miselytės ir kitų (2019) tyrime, nagrinėjant aukštesnės kategorijos proaktyvaus elgesio tipus, buvo nustatyta, kad autonomija teigiamai prognozuoja strateginį PE ir užduočių atlikimo PE. Svarbu išskirti, kad ir šiame tyrime nebuvo aptiktas šio darbo išteklio prognostinis veiksnys asmens ir aplinkos dermės proaktyviam elgesiui.

Savilyderystė turėjo bene stipriausią prognostinį ryšį bendram proaktyvumui ir visiems kitiems proaktyvaus elgesio tipams. Autorės Parker ir kt. (2010) pažymi, kad savilyderystės konstruktas apima polinkius, tokius kaip iniciatyva ir gebėjimas prisiimti atsakomybę už save. Tokie gebėjimai neabejotinai lemia proaktyvias motyvacinės būsenas ir tikslo siekimą, kas pasireiškia proaktyviu elgesiu. Reminatis naujų darbuotojų socializacijos tyrimu (Granmer et. al., 2019), išryškėjo, kad naujų darbuotojų savilyderystė yra reikšminga skatinant jų proaktyvumą, tai pagrindžiant tuo, kad individualūs gebėjimai, ypač susiję su motyvacija ir gebėjimu save naviguoti yra glaudžiai susiję su proaktyvumu.

#### 4.4. Savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų

Ankstesniame rezultatų analizės poskyryje jau buvo pabrėžtas savilyderystės tiesioginis prognostinis ryšys proaktyviam darbuotojų elgesiui. Savilyderystė teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozavo ne tik bendrą proaktyvumą, tačiau ir visus proaktyvaus elgesio tipus. Vadinas, darbuotojų aukštesnis gebėjimas motyvuoti ir nukreipti save siekiant užsibrėžtų tikslų, prognozuoja proaktyvų elgesį skirtingomis dimensijomis: inicijuojant pokyčius visoje organizacijoje, gerinant darbinę aplinką ar darbines procedūras, bei keičiant save patį, siekiant suderintumo su darbine aplinka ir organizacijos tikslais. Šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti ne tik tiesioginį savilyderystės reikšmingumą proaktyviam elgesiui, tačiau ir netiesioginį ryšį darbo išteklių ir bendro proaktyvumo bei proaktyvaus elgesio tipų sąsajoms.

Šiam tikslui pasiekti, buvo sudaryti keturi regresijos modeliai bendram proaktyvumui ir visiems kitiems proaktyvus elgesio tipams, savilyderystę įtraukus kaip šių modelių moderatoriumi.

Pirmasis moderacijos modelis buvo sudarytas bendram proaktyvumui. Nors ankstesnė analizė rodė, kad atskirai bendrą proaktyvumą nuspėjo autonomija, galimybė tobulėti ir savilyderystė, štai su savilyderyste šį konstrukta teigiamai nuspėjo tik galimybė tobulėti. O tai reiškia, jei darbo aplinkoje darbuotojams bus suteikiama daugiau augimo ir tobulėjimo galimybių, daugiau ir mažiau save gebantys motyvuoti ir siekti savo tikslų darbuotojai, demonstruos aukštesnę bendrą proaktyvumą, siekiant profesinio augimo.

Antrasis moderacijos modelis buvo apskaičiuotas strateginiam PE. Rezultatai atskleidė, kad nei vienas darbo išteklius neprognozavo šio proaktyvaus elgesio tipo kartu su savilyderyste, nors tiesiogiai tai numatė beveik visi darbo ištekliai, išskyrus darbo įvairovę. Literatūroje tyrimų, nustatančių strateginio PE lemiančius veiksnius yra labai nedaug, tačiau nustatytas darbo vaidmens pločio saviveiksmingumo (Parker, 2010) ir kitų panašių asmeninių išteklių, tokių kaip: profesinio saviveiksmingumo ir suvokiamo vaidmens lankstumo (Miselytė, 2019) svarba strateginio PE raiškiai. Strateginiam PE įgalinti vidinė motyvacija yra svarbi, tačiau tikėtina, kad savilyderystės, kaip moderatoriaus įtaka nėra pakankama, kad darbuotojas galėtų laisvai reikšti idėjas organizacijos strateginiu lygmeniu, nors darbo ištekliai organizacijoje jam yra suteikiami. Autorių Parker ir Collins (2010) teigimu, motyvacija lemia elgesio kryptį, taip pat jo formą, intensyvumą ir trukmę, tad bendrai darbuotojo motyvacija gali paskatinti proaktyvų elgesį, tačiau skirtingi motyvatoriai gali nukreipti proaktyvų elgesį į konkretų poveikio tikslą, pavyzdžiui, įsipareigojimas organizacijai gali paskatinti strateginį PE, o darbuotojo orientacija į tikslus, daugiau nulems užduočių atlikimo PE. Ši prielaida gali būti aiškinama ir tuo, kad savilyderystė visgi daugiau pasireiškia per individualių, asmens sau išsikeltų tikslų siekimą ir sekimą, kaip pavyksta tuos tikslus pasiekti. Tai ne visai apima strateginio PE dimensijas, skatinančias darbuotoją pažvelgti ir inicijuoti pokyčius organizacijos lygmeniu kur kas plačiau. Autorių Dutton ir Ashford (1993) teigimu, problemos pardavimas ir siekis turėti įtakos organizacijos strategijos formavime bei dėmesio atkreipimas į organizacijai kylančias aplinkos grėsmes, dažniausiai būdinga vadovams. O tai taip pat gali būti viena iš prielaidų, kad strateginis PE yra būdingas daugiau darbuotojams, užimantiems organizacijoje vadovaujančias pareigas arba esantiems arčiau organizacijos strategijos formavimo.

Toliau buvo įvertinta savilyderystės, kaip moderatoriaus reikšmė užduočių atlikimo PE tipui. Įdomu pastebėti, kad grįžtamasis ryšys atskirai užduočių atlikimo PE statistiškai reikšmingai neprognozavo, tačiau moderacijos modelyje, grįžtamasis ryšys buvo vienintelis iš visų darbo išteklių, kuris savilyderystės sąveikoje, teigiamai prognozavo užduočių atlikimo PE. Žvelgiant praktiškai, darbuotojui turint didesnę ar mažesnę savilyderystę, gaunant daugiau grįžtamojo

ryšio, labiau pasireikš jų proaktyvus elgesys vidinės organizacijos aplinkos gerinime. Literatūroje nebuvo aptikta tyrimų, atspindinčių savilyderystės kaip moderatoriaus reikšmę grįžtamojo ryšio ir užduočių atlikimo PE sąsajoms. Daugiau nagrinėjamas bendras proaktyvumas arba atskiros ir siauresnės šio konstrukto formos, kurias nebūtų tikslinga gretinti su proaktyvaus elgesio aukštesnės kategorijos tipais. Tačiau gauti rezultatai iš dalies patvirtino autorių Hackman ir Oldham (1976) išvagas, kad ne tik autonomija darbe, tačiau ir veiklos efektyvumo grįžtamasis ryšys gali paskatinti darbuotojų užduočių atlikimo PE raišką. Autorė Maden (2015) savo tyrime gavo kiek kitokius rezultatus. Tyrinédama darbo išteklių (autonomijos, įgūdžių įvairovės ir grįžtamojo ryšio sąsajas) sąsajas su užduočių atlikimo PE, atrado, kad visi ištekliai, išskyrus grįžtamąjį ryšį, sėkmingai prognozavo šį proaktyvaus elgesio tipą, šiam ryšiui moderuojant įsitraukimui į darbą. Tai nebuvo vienintelis tyrimas, kurio gauti rezultatai nesutapo su šiame tyrime gautais rodikliais. Lietuvoje atliktame tyrime, autorių Miselytė ir kt. (2019), patvirtino, kad užduočių atlikimo PE numato autonomija ir emocinis krūvis. Analizuojant literatūrą apie savilyderystės reikšmę skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams, buvo aptiktas visai neseniai atliktas tyrimas. Autorius Boonyarit (2023), nagrinédamas užduočių atlikimo PE skirtingas formas, atrado, kad balsas ir asmeninės inovacijos buvo labiausiai pasireiškusios proaktyvaus elgesio formos tarp tyrimo dalyvių. Suteikiant darbuotojams galimybę pasidalyti savo pasiūlymais ir nuomone apie su darbu susijusius klausimus, taip pat atsakomybę diegiant naujas technologijas ir darbo procedūras, galima ugdyti jų užduočių atlikimo PE. Tyrimo išvados taip pat atskleidė, kad savilyderystė reikšmingai siejosi su balso ir problemų prevencija, o vaidmens platumo saviveiksmingumas teigiamai moderavo ryšius tarp savilyderystės ir minėtų užduočių atlikimo PE formų.

Paskutinis moderacijos modelis buvo apskaičiuotas prognozuojant asmens ir aplinkos dermės PE, veikiant savilyderystės tarpiniam kintamajam. Iš gautų rezultatų, galima pastebėti, kad tik galimybė tobulėti statistiškai reikšmingai prognozavo kartu su savilyderyste šį proaktyvaus elgesio tipą. Vadinasi, jei darbe darbuotojams bus suteikiama daugiau tobulėjimo galimybių, daugiau ir mažiau save gebantys motyvuoti ir pasiekti užsibrėžtų tikslų darbuotojai, demonstruos aukštesnį proaktyvų elgesį, keičiant save ar situaciją dėl suderintumo su organizacija. Autorės Parker ir Collins (2010) yra nustačiusios, kad darbuotojo orientacija į asmeninio profesinio potencialo stiprinimą, prognozuoja visus proaktyvaus elgesio tipus, įskaitant ir asmens ir aplinkos dermės PE. Taip pat svarbu pastebėti, kad karjeros iniciatyva yra viena iš šio proaktyvaus elgesio tipo formų, kuria darbuotojai renkasi reaguoti aktyviai, siekiant paaukštinimo ar ėmimosi planuoti savo karjerą, ugdyti turimus įgūdžius ir konsultuotis dėl savo karjeros kelio su kitais kolegomis. Tas iš dalies galėtų paaiškinti ir tyrime gautus

rezultatus, kad tobulėjimo galimybės gali atskleisti darbuotojui kokių asmeninių sąvybių ar profesinių įgūdžių jam dar trūksta, siekiant didesnio asmens bei organizacijos suderintumo.

Ažvelgus visus keturis moderacinius modelius, paaiškėjo, kad darbuotojai, net ir savo darbo aplinkoje gaunantys mažiau grįžtamojo ryšio ir galimybių tobulėti, tačiau turintys aukštą savilyderystę - pasižymi labiau pasireiškiančiu ne tik bendru proaktyvumu, tačiau ir užduočių atlikimo PE bei asmens ir aplinkos dermės PE tipais. Savilyderystės, kaip tarpinio kintamojo vaidmuo, buvo statistiškai reikšmingas ne su visais darbo ištekliais, o tik su galimybės tobulėti ir grįžtamojo ryšio sąsajomis. Taip pat savilyderystės moderacijos efektas nebuvo statistiškai reikšmingas nei su vienu darbo ištekliu, prognozuojant strateginį PE. Šie rezultatai patvirtina ir kitų autorių įžvalgas, kad proaktyviam elgesiui vidinė darbuotojo motyvacija yra svarbi, tačiau vidinė darbuotojo motyvacija ir savikontrolė negali vienodai skatinti proaktyvaus elgesio tipų, kurie turi skirtingas elgesio tikslus, nukreiptus į darbą, organizaciją ar į darbuotoją patį save.

#### 4.5. Darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje

Siekiant įvertinti darbuotojų bendro proaktyvaus elgesio ir kitų šio konstrukto tipų darbe vaidmenį darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio organizacijoje sąsajose, buvo skaičiuojamos mediacijos. Kiekvienam darbo ištekliui ir proaktyvaus elgesio tipui buvo sudaryti atskiri mediacijos modeliai, prognozuojantys tyrimo dalyvių veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį.

Šiame tyrime atskleista, kad darbuotojai, turintys aukštesnius darbo išteklius, tokius kaip: autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti ir darbo įvairovė darbe, pasižymi labiau pasireiškiančiu ne tik bendru proaktyvumu, tačiau ir noru inicijuoti bei vykdyti pokyčius visoje organizacijoje (strateginis PE), keisti darbo procedūras (užduočių atlikimo PE) ir ugdyti savo paties turimus įgūdžius (asmens ir aplinkos dermės PE). Šios prielaidos buvo tvirtinamos autorių Frese ir Fay (2001) pateiktu asmeninės iniciatyvos pirmtakų ir pasekmių modeliu, kuriame, be kita ko, autonomija, darbo sudėtingumas ir parama yra laikomi „aplinkos pastiprinimais“, didinantys darbuotojo asmeninės iniciatyvos lygį. Jie teigia, kad šie aplinkos motyvatoriai, kartu su asmenybės veiksniais, tokiais kaip pasiekimų motyvacija ir orientacija į veiksmus, teigiamai veikia asmeninės iniciatyvos lygį, didindamos motyvaciją ir įgūdžių ugdymą. Na, o pagal autoriaus Crant (2000) integracinę proaktyvaus elgesio pirmtakų ir pasekmių analizę, galima išskirti dvi plačias pirmtakų kategorijas: kontekstinius (t. y. darbo išteklius, tokius kaip darbo autonomija, grįžtamasis ryšys ir darbo įvairovė) ir individualius veiksnius (t. y. vidinė motyvacija). Atrodo, kad abu veiksniai yra susiję, nes sudėtingi ir turtingi

darbai, kuriuose darbuotojai turi prieigą prie daugiau ir įvairesnių darbo išteklių, automatiškai sukuria darbuotojų aukštą vidinės motyvacijos lygį, o tai, savo ruožtu, skatina proaktyvų elgesį (Parker, 2000). Literatūroje aptikta nemažai jau atliktų tyrimų Lietuvos darbuotojų imtyse, tyrinėjant darbo išteklių teigiamą reikšmę atskiroms aukštesnio proaktyvaus elgesio aukštesnio lygio kategorijomis (Miselytė ir kt., 2019; Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017; Miselytė, 2019).

Rezultatų analizėje patvirtintos statistiškai reikšmingomis apskaičiuotos visos proaktyvaus elgesio mediacijos darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio sąsajoms. Tai reiškia, aukštesni darbo ištekliai nuspėja darbuotojų aukštesnius veiklos rezultatus ir labiau pasireiškiantį pilietišką elgesį per proaktyvaus elgesio mediatorių. Įdomu, kad labai panašios struktūros tyrimas buvo atliktas autorių Mastenbroek ir kitų (2014), kuomet buvo tirtas trijų asmeninių išteklių (proaktyvaus elgesio, refleaktyvaus elgesio ir saviefektyvumo) vaidmuo darbo išteklių ir reikalavimų modelyje, prognozuojant veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi asmeniniai ištekliai, įskaitant ir proaktyvų elgesį, numato veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį, dalinai veikiant darbuotojų aukštesniam įsitraukimui į darbą. Įsitraukimo į darbą konstrukta ankščiau buvo tyrinėję ir autoriai Salanova & Schaufeli (2008), kurie pasiūlė, kad darbo ištekliai netiesiogiai prognozuoja proaktyvumą per aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą, taip patvirtinant, kad proaktyvus elgesys yra įsitraukimo į darbą rezultatas. Tyrėjai ištyrė ir atvirkštinį modelį, kuris apėmė proaktyvaus elgesio mediacijos efektą darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajoms, tačiau gauti rezultatai neatitiko tyrimo imties duomenų, tad proaktyvaus elgesio tarpininkavimo reiškinio hipotezė nebuvo patvirtinta (Salanova ir Schaufeli, 2008).

Mediacijos modelių rezultatai atskleidė, kad bendras proaktyvumas ir kiti šio konstrukto tipai yra reikšmingi tarpininkavimo konstruktai darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio sąsajoms. Visgi literatūroje šiuos rezultatus patvirtinančių tyrimo rezultatų nebuvo rasta daug. O panašūs tyrimai, aiškinantys proaktyvaus elgesio tarpininkavimo efektą per aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą, tik patvirtina asmeninių išteklių spektro plėtojimo svarbą proaktyvaus elgesio tipams stiprinti.

#### 4.6. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams

Atlikus tyrimą, buvo pastebėti keli ribotumai ir galimos rekomendacijos tolimesniems tyrimams. Visų pirma, šio tyrimo dalyvių duomenys negali atspindėti visos Lietuvos įmonių darbuotojų imties. Kadangi tyrimas buvo vykdomas paprastosios netikimybinės imties principu, pasidalinus tyrimo anketos nuoroda virtualioje aplinkoje, tikėtina, kad anketą pildė labiau šia tema susidomėję asmenys, arba tie, kurie savo darbo aplinkoje elgiasi labiau



proaktyviai. Ši prielaida yra daroma gavus didelį tyrimo dalyvių susidomėjimą ir asmeninius klausimus apie tyrimo eigą ir bendrus rezultatus. Ateityje galima būtų bandyti surinkti didesnę tyrimo dalyvių imtį ir tuo pačiu išskirti tyrimo dalyvius į skirtingas darbo pozicijų kategorijas, pvz.: žmogiškųjų išteklių sektorius, pardavimų sektorius ir t.t. Šis metodas padėtų geriau suprasti ir skirtingų profesinių sektorių proaktyvaus elgesio ypatumus, kurie gali tarpusavyje skirtis.

Sociademografinių rodiklių skiltyje, vertėtų įtraukti klausimą apie tyrimo dalyvių organizacijos dydį. Šis aspektas yra svarbus vertinant tyrimo dalyvių strateginį proaktyvaus elgesio tipą. Strateginis PE yra apibūdinamas kaip siekis inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje, tikėtina, jog šį elgesį daugiau demonstruos darbuotojai, dirbantys mažesnės struktūros įmonėse, esantys arčiau sprendimus priimančio vadovo ir turintys svaresnį žodį, teikiant pasiūlymus strateginiu organizacijos lygmeniu.

Dar vienas reikšmingas pastebėjimas yra tas, jog lyginant tyrimo dalyvius pagal sociademografines charakteristikas, buvo gautos labai netolygiai pasiskirsčiusios tiriamųjų grupės, kas nesudaro tvirto pagrindo traktuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių, nes šie skirtumai galėjo pasireikšti atsitiktinai.

Apklausoje metu, tyrimo dalyviai turėjo įsivertinti savo subjektyvią patirtį darbe, kas taip pat galėjo sudaryti tam tikrų paklaidų. Ateityje būtų vertinga tyrimą organizuoti įtraukus ir tyrimo dalyvių tiesioginių vadovų ar kolegų apklausas apie tą patį darbuotoją. Toks įvairiapusis duomenų surinkimas galėtų būti tikslingesnis.

Mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų apie proaktyvaus elgesio, kaip moderatoriaus reikšmę darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio sąsajoms. Dėl šios priežasties buvo sudėtinga palyginti gautus tyrimo rezultatus su kitų autorių rezultatais. Taip pat, galima būtų praplėsti šio tyrimo spektrą, įtraukiant daugiau skirtingų darbo ir asmeninių išteklių konstruktus, galinčių turėti skirtingus vaidmenis visiems aukštesnės kategorijos proaktyvaus elgesio tipams. Ši sritis yra naudinga ateities tyrimams ir organizacijų žmogiškųjų išteklių vidinių įrankių ar strategijos formavimui, turint daugiau informacijos, kas padeda stiprinti darbuotojų proaktyvų elgesį darbe ir šio reiškinio pozityvią reikšmę, individo ir organizacijos lygmeniu.

## IŠVADOS

1. Tyrime gauti autonomijos, bendro proaktyvumo ir jo tipų bei veiklos rezultatų skirtumai tarp tyrimo dalyvių sociodemografinių rodiklių, tokių kaip: organizacijos sektorius, užimamos pareigos, išsilavinimas ir darbo modelis.
  - 1.1. Privataus verslo organizacijų darbuotojai pasižymi aukštesniais autonomijos rodikliais nei viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai.
  - 1.2. Vadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai pažymi turintys aukštesnius autonomijos rodiklius ir didesniu polinkiu demonstruoti užduočių atlikimo proaktyvų elgesį, lyginant su ne vadovaujančias pareigas užimančiais specialistais.
  - 1.3. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję darbuotojai pasižymi aukštesniais autonomijos rodikliais ir didesniu polinkiu demonstruoti ne tik bendrą proaktyvumą, tačiau ir strateginį, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipus, lyginant su darbuotojais, įgijusiais žemesnį nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
  - 1.4. Hibridiniu darbo modeliu (dalinais iš biuro, dalinais iš namų) dirbantys darbuotojai pasižymi aukštesniais veiklos rezultatų rodikliais, lyginant su darbuotojais, dirbančiais kitais darbo modeliais.
2. Darbo ištekliai ir savilyderystė yra teigiamai susiję su bendru proaktyvumu, jo tipais, veiklos rezultatais ir pilietišku elgesiu bei teigiamai prognozuoja bendrą proaktyvumą bei kitus proaktyvaus elgesio tipus. Galimybė tobulėti, autonomija bei savilyderystė teigiamai prognozuoja bendrą proaktyvumą ir kitus proaktyvaus elgesio tipus (išskyrus autonomija neprognozuojama asmens ir aplinkos dermės PE), o savilyderystė yra stipriausias bendro proaktyvumo ir visų kitų proaktyvaus elgesio tipų prognozuojantis veiksnys. Taigi kuo daugiau darbuotojas turi galimybių tobulėti, savarankiškai planuoti, vykdyti darbo užduotis ir naviguoti savo veiksmus, tuo labiau jis linkęs demonstruoti proaktyvų elgesį skirtinguose funkcionavimo lygiuose organizacijoje.
3. Nustatytas savilyderystės vaidmuo darbo išteklių ir bendro proaktyvumo bei jo tipų sąsajoms. Galimybė tobulėti yra stipriai susijusi su bendru proaktyvumu bei asmens ir aplinkos dermės proaktyviu elgesiu, o grįžtamasis ryšys stipriai prognozuoja užduočių atlikimo proaktyvų elgesį, kai darbuotojai pasižymi aukštesne savilyderyste. Tačiau savilyderystės sąlyga nėra reikšminga darbo išteklių ir darbuotojų strateginio proaktyvaus elgesio sąsajoms. Nustatyta, kad darbuotojai, turintys aukštesnę savilyderystę, pasižymi aukštesniu bendru proaktyvumu, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipais, nei darbuotojai, turintys žemesnę savilyderystę.

4. Veiklos rezultatus ir pilietišką elgesį numato bendras proaktyvus elgesys ir visi jo tipai. Bendras proaktyvumas, strateginis, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesio pilnai arba iš dalies paaiškina darbo išteklių ir veiklos rezultatų bei pilietiško elgesio sąsajas. Vadinasi, kuo daugiau darbuotojas gauna autonomijos, grįžtamojo ryšio, galimybių tobulėti bei darbo įvairovės, tuo labiau organizacijoje jis pasižymi proaktyviu elgesiu skirtinguose funkcionavimo lygiuose ir atitinkamai pasižymi aukštesniais veiklos rezultatais bei yra labiau pilietiški.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Murgia, G. (2016). The combined effects of age and seniority on research performance of full professors. *Science and Public Policy*, 43(3), 301–319.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organisations and society. *The Annual Review of Psychology*, 60:451-474.
- Andrésen, E., Lundberg, H. & Roxenhall, T. (2012). Designing for Commitment in Regional Strategic Networks. *Management Research Review*, 35, 531-552.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55, 1102-1119.
- Ashford, Susan J., et al. "Out on a limb: the role of context impression management in selling gender-equity issues." *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 1, Mar. 1998, pp. 23+. [GaleAcademicOneFile,link.gale.com/apps/doc/A20780733/AONE?u=anon~382532c4&sid=googleScholar&xid=0a805964](https://academic.oup.com/asq/article/43/1/23/1542119). Accessed 4 June 2023.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. DOI: 10.1002/job.179
- Bakker, A. B. (2014). *The Job Demands-Resources Questionnaire*, Erasmus University, Rotterdam.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands - Resources model in four home care organisations. *International Journal of Stress Management*, 10,16-38. doi:10.1037/1072-5245.10.1.16 [ Links ]
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373. doi: 10.1521/jscp.1986.4.3.359
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118. doi:10.1002/job.4030140202
- Bedeian A.G., Kemery E.R., Pizzolatto A.B. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 1991;39(3):331–343. [Google Scholar]

- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–798. <https://doi.org/10.1348/096317909X439208>
- Bilal M., Chaudhry S., Amber H., Shahid M., Aslam S., & Shahzad K. (2021). Entrepreneurial leadership and employees' proactive behaviour: Fortifying self determination theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 176.)
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward- thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/12170-019
- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436–460. <https://doi.org/10.1177/0018726716658963>
- Boyne, G. A. (2002) Public and Private Management: What's the Difference?, *Journal of Management Studies*. 39: 1 pp97–122.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1214–1221. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1214>
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209-230. 10.1002/job.2347
- Cangiano, F., Parker, S. K., & Yeo, G. B. (2019). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 59–72. <https://doi.org/10.1002/job.2321>
- Chay Y.W., Aryee S. Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 1999;20(5):613–623.
- Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. Y. (2020). How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea. *Sustainability*, 12(2), 551. <https://doi.org/10.3390/su12020551>
- Christian M. S., Garza A. S., ?0026; Slaughter J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen A. The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*. 2006;69(1):105–118.

- Costantini, A.; Weintraub, J. The benefits of being proactive while working remotely: Leveraging self-leadership and job crafting to achieve higher work engagement and task significance. *Front. Psychol.* 2022, 13, 833776. [CrossRef]
- Cranmer, G.A., Goldman, Z.W. and Houghton, J.D. (2019), "I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 6, pp. 684-698. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0389>
- Crant, J. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26, 435- 462.
- Deci, E., & Ryan, R. 1985. The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024-1037.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli B.W. (2001). The Job Demands – Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 499 – 512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80, 601-622.
- Diener, E. and Fujita, F. (1995), “Resources, personal strivings, and subjective well being: a nomothetic and idiographic approach”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, pp. 926-35.
- Dufour, Emilie, et al. "Measured and perceived effects of audit and feedback on nursing performance: a mixed methods systematic review protocol." *Systematic Reviews*, vol. 8, no. 1, 1 Feb. 2019, p. NA. Gale OneFile: Health and Medicine,
- Dutton. J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 397–428. doi: 10.2307/258903.
- El-Gazar HE, Zoromba MA, Zakaria AM, Abualruz H, Abousoliman AD. Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*. 2022 Oct;30(7):2689-2698. DOI: 10.1111/jonm.13692. PMID: 35596235.
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. 2000. Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85: 361-372.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63. <https://doi.org/10.2307/256630>
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102.
- Giardini, A., & Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 155–170.
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner, S. (2008), Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 497–517.
- Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, pp. 337–70.
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention: Selection, awareness, and control* (pp. 328–345). Oxford: Clarendon Press.

- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Houghton, J., D., Dawly, D., & DiLiello, T., C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2). 216-232
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., Bozgul, N. (2019). The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. *Journal of Behaviour Studies in Organizations*, 2, 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.02>
- Itsara Boonyarit (2023) Linking self-leadership to proactive work behavior: A network analysis, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2163563, DOI: 10.1080/23311975.2022.2163563
- Jackson, L.T.B., & Rothmann, S. (2005b). Work-related well-being of educators in a district of the North West Province. *Perspectives in Education*, 23(3), 107–122.
- Kahn, R.L. and Byosserie, P. (1992), “Stress in organizations”, in Dunette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 571-650.
- Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 443. <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Karasek, R.A. (1998). Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J.M. Stellman (Ed.), *Encyclopaedia of occupational health and safety* (pp.34.6-34.14). Geneva: ILO.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Khan, G., Naseem, M., Nair, S., Lal, G., Chand, S., Nusair, S., ... & Kumar, B. (2020, December). Is Gender Associated with Proactivity: An Investigation in Higher Education. In *2020 IEEE Asia-Pacific Conference on Computer Science and Data Engineering (CSDE)* (pp. 1-6). IEEE.
- Kilic E., & Gök M. Ş. (2022). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: Exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58 –74



- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284. <http://doi.org/gtw>
- Kotur, B. R., and Anbazhagan, S., 2014. Education and work-experience-influence on the performance. *Journal of Business and Management*, 16(5), pp. 104-110.
- Kraimer M.L., Seibert S.E., Wayne S.J., Liden R.C., Bravo J. Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*. 2011;96(3):485–500.
- Langfred, Claus W. & Moe Neta, A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, 934-945
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. (2), 395 *Journal of Applied Psychology*, 95 –404. doi: 10.1037/a0018079.
- Limaye, A., Jalali, R. and Martyn, D., (2013), “Building a high performance workforce: a study on rewards and recognition practices in India”, *Edenred and Great Place to Work, India*.
- Liu, Cong; Spector, Paul E.; Jex, Steve (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78 pg. 325-336
- Longenecker, C., & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25, 151-164.
- Maden, C. (2015). The relationship between job resources, engagement, and proactivity: Does job fit make a difference? *Academy of Management Proceedings*, 20 (1), 1–15. doi:10.5465/ambpp.2015.68.
- Manz, C. C. 1992. Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45: 1119-1140.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 190–202. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30–51. <https://doi.org/10.1111/joop.12234>
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organisational Psychology* (2nd ed.; pp.5-33). Hove, UK: Erlbaum.

Mikalsen, M., Næsje, M., Reime, E.A., & Solem, A. (2019). Agile Autonomous Teams in Complex Organizations. XP Workshops.

Miselytė M. (2019). Proaktyvus elgesys darbe: organizacinių, socialinių, darbo ir asmeninių išteklių reikšmė. Daktaro disertacija (socialiniai mokslai) - Vilniaus universitetas.

Miselytė M., & Bagdžiūnienė D. (2018). The role of social support and proactive supervisor behavior in the proactive behavior of employees. *Psichologija*, 56, 37-55. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2017.56.11521>

Miselytė M., Bagdžiūnienė D., & Jakutė V. (2019). Job requirements, resources and proactive behavior at work: The role of work engagement and stress. *Psichologija*, 59, 8-22. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.1>

Miselytė, Marija; Bagdžiūnienė, Dalia; Jakutė, Violeta. (2019). Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla. ISSN 1392-0359. eISSN 2345-0061. 2019, t. 59, p. 8-22. DOI: 10.15388/Psichol.2019.1.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–1339.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra- role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419. doi: 10.2307/257011.

Naqshbandi, M.M., Kabir, I., Ishak, N.A. and Islam, M.Z. (2023), "The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace", *The Learning Organization*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

Neck, C. P., & Manz, C. C. 1996. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 445-467.

Neck, C., & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 270-295.

Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526.

Ohly, S., Sonnentag S, & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.

Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

Organ, D.W. (1990), *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT.

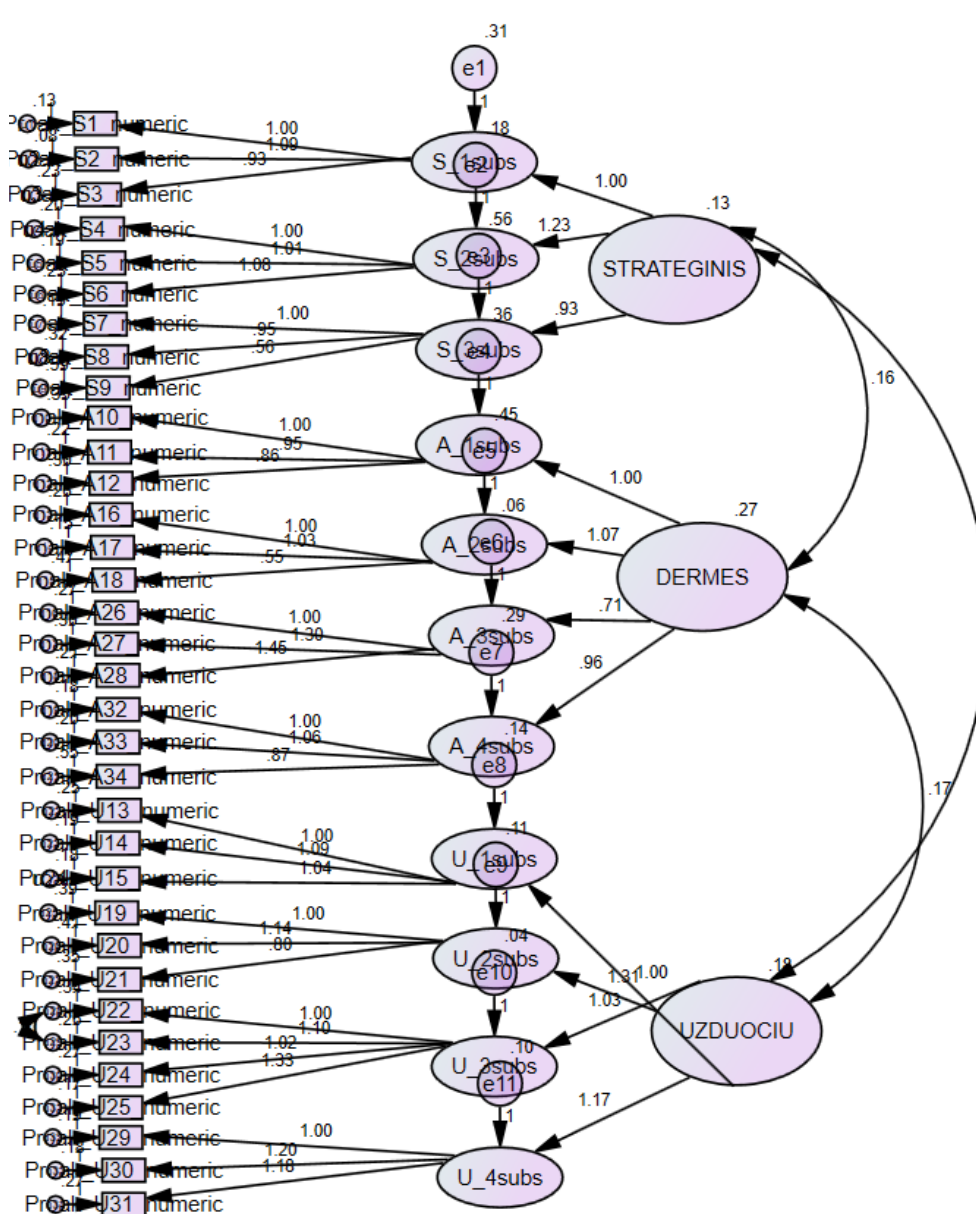
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852. doi: 10.1037/0021-9010.83.6.835
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447–469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours. *Journal of Management*, 36 (3), 633–662. doi: 10.1177/0149206308321554.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636–652. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
- Parker, S.K. (2000). From Passive To Proactive Motivation: The Importance Of Flexible Role Orientations And Role Breadth Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Parker, S.K. and Liao, J. (2016 In this issue), “Wise proactivity: how to be proactive and wise in building your career”, *Organizational Dynamics*, Vol. 45 No. 3, pp. 217-227.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Paulson, R., Wajdi, H., & Manz, C. C. 2009. Succeeding through collaborative conflict: The paradoxical lessons of shared leadership. *Journal of Values Based Leadership*, 2: 59-74.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. 2007. Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 297-311
- Rank, Johannes; Carsten, Jeanne M.; Unger, Jens M.; and Spector, Paul E., "Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables" (2007). Psychology Faculty Publications.
- Robinson J. (2021), "Self-leadership and socialisation: proactive behaviour as a mediator", *International Conference on Contemporary Management*.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Santosa Teguh, & Gau Tentri (2019). The self-leadership and employment connection with job resources as mediator within its impact toward proactive behaviour. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85 (1), 280-285. doi: 10.18551/rjoas.2019-01.35
- Sara Zaniboni, Donald M. Truxillo & Franco Fraccaroli (2013) Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:3, 306-317, DOI: 10.1080/1359432X.2013.782288

- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Seibert, S., Crant, J., & Kraimer, M. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Shin, Y., Hur, W.M., Kim, H.G., Gang, M.C. (2018). Managers as missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479 – 507. <https://doi.org/10.1111/apps.12179>
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983), “Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 No. 4, pp. 653-663.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6-18. <http://doi.org/c4b8cg>
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49: 143-164
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 50–71). Oxford University Press.
- Sun, S., & van Emmerik, H. I. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 966–975. <https://doi.org/10.1037/a0037833>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841–861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Thompson J.(2005).Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology* Vol. 90, Iss. 5, (Sep 2005): 1011-1017.DOI:10.1037/0021-9010.90.5.1011
- Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Virgă, D. (2022). Job Resources and Strengths Use in Relation to Employee Performance: A Contextualized View. *Psychological Reports*, 125(3), 1494–1527. <https://doi.org/10.1177/0033294121997783>
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. 1998. Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 41: 340-350

- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, pp. 590-608.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22,277-294.
- Van Dyne,L., & LePine,J. A. (1998).Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.629>
- Wahyudi, W. (2018). The Influence of Job Satisfaction and Work Experience on Lecturer Performance of Pamulang University. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 221- 230.
- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 373-385.
- Wang, Guangping & Netemeyer, Richard (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self efficacy and Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 30, No.3, pg. 217-228.
- Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- Weng Q., McElroy J.C. Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*. 2012;80(2):256–265. [Google Scholar]
- Weng Q., McElroy J.C., Morrow P.C., Liu R. The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 2010;77(3):391–400.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., Wu, L.-Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1064>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. doi:10.1037/1072- 5245.14.2.121
- Zurmehly, J. (2008). The relationship of educational preparation, autonomy, and critical thinking to nursing jobsatisfaction. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 39(10), 453-460.<https://doi.org/10.3928/00220124-20081001-10>

## PRIEDAI

### 1 priedas. Proaktyvaus elgesio (PE) tipų patvirtinančiosios faktorių analizės rodikliai











*Pastaba:* Strateginis – Strateginis PE; Dermės – Asmens ir aplinkos dermės PE; Uzduociu – Užduočių atlikimo PE

**24. lentelė.** Patvirtinančiosios faktorių analizės modeliui rodikliai


RMSEA	GFI	CFI	$\chi^2$	DF	p	$\chi^2/DF$
0,05	0,83	0,92	872,171	472	0,00	1,848

*Pastaba:* šiame modelyje 34 proaktyvaus elgesio klausimyno teiginiai sudaro 11 elgesio formų, kurios sudaro sudaro tris proaktyvaus elgesio tipus. RMSEA – vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis, GF – atitikimo indeksas; CFI – sąlyginis suderinamumo kriterijus,  $\chi^2$  – Chi kvadratas; DF – laisvės laipsnis;  $\chi^2/DF$  = Chi kvadrato ir laisvės laipsnio santykis.

## 2 priedas. Proaktyvaus elgesio skalės naudojimo leidimas

 Sharon Parker <s.parker@curtin.edu.au>       

Kam: Brigita Čereškevičiūtė 2023-03-09, Kt 04:10

 parker&collins\_taking-stock-... v  
203 KB

Hi Brigita, you are very welcome to use the measure in your research, which is shown in the attached. Your research sounds interesting, please keep me posted on how it goes !!

Sharon








**Professor Sharon K. Parker, FASSA**  
ARC Laureate Fellow, John Curtin Distinguished Professor

Centre for Transformative Work Design  
Future of Work Institute, Curtin Business School, 78 Murray Street, Perth, WA, 6000, Australia


T +61 8 9266 4984      E [s.parker@curtin.edu.au](mailto:s.parker@curtin.edu.au)  
Mobile: 0439 290038      Website: [www.transformativeworkdesign.com](http://www.transformativeworkdesign.com)  
EA Lanie Sheahan      E [ctwd@curtin.edu.au](mailto:ctwd@curtin.edu.au)

...

## 3 priedas. Proaktyvaus elgesio skalės vertimo į lietuvių kalbą suteikimas ir leidimas naudoti tyrime

 Marija Miselytė-Žilinskė      

Kam: Brigita Čereškevičiūtė 2023-03-21, An 18:57

 Klausimynas\_Proaktyvaus elg... v  
20 KB

Sveiki, Brigita,

Prisegtuke rasite vertimą.

Sėkmės tyrime.

...