



VILNIAUS UNIVERSITETAS

FILOSOFIJOS FAKULTETAS

PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Evelina Staševska

**Darbuotojų įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai
bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajos**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2023

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY	4
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS.....	5
PRATARMĖ.....	6
1. ĮVADAS	8
1.1. Proaktyvumo samprata.....	8
1.2. Proaktyvumo prielaidos ir reikšmė	10
1.3. Įsitraukimo į darbą ir proaktyvumo sąsajos	13
1.4. Įsipareigojimo organizacijai ir proaktyvumo sąsajos	14
1.5. Inovatyvaus elgesio darbe ir proaktyvumo sąsajos.....	15
1.6. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajos	17
1.7. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės.....	19
2. TYRIMO METODIKA	21
2.1. Tyrimo dalyviai.....	21
2.2. Tyrimo eiga.....	21
2.3. Tyrimo metodai.....	21
2.4. Tyrimo duomenų apdorojimas	24
3. TYRIMO REZULTATAI.....	25
3.1. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe raiška ir jų tarpusavio sąsajos	25
3.2. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe raiška pagal socialines demografines charakteristikas	25
3.3. Proaktyvumo reikšmė prognozuojant įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą	30
3.4. Įsitraukimo į darbą reikšmė proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe ryšiui.....	33
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	35
Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos.....	39
IŠVADOS	41
LITERATŪRA	42
PRIEDAI.....	48
1 priedas. Anketa	48

SANTRAUKA

Darbuotojų įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajos. Evelina Staševska, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2023, 50 puslapių.

Šiame darbe nagrinėjama darbuotojų proaktyvumo organizacijoje reiškinys, jo ryšiai su įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai bei inovatyviu elgesiu darbe problema. Mokslinėje literatūroje šių konstruktyvų sąsajos nėra nagrinėtos, todėl šis tyrimas atskleidžia įsitraukimo į darbą vaidmenį proaktyvumo su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu sąsajoms. Teorinis tyrimo pagrindas siejamas su proaktyvumo (Crant, 2000), įsitraukimo į darbą (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002), įsipareigojimo organizacijai (Porter, Steers, Mowday & Boultian, 1974) ir inovatyvaus elgesio darbe (Scott & Bruce, 1994) koncepcijomis. Tyrimo tikslas: išnagrinėti darbuotojų įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajas. Metodika: skerspjūvio tyrime informacija buvo renkama anketinės apklausos būdu, buvo apklausti 20-70 metų amžiaus dirbantys asmenys (103 (52,8 proc.) moterų, 92 (47,2 proc.) vyrų, N =195). Anketa sudarė demografiniai klausimai, įsitraukimo į darbą (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019), proaktyvumo (Parker, 1998), inovatyvaus elgesio (Scott & Bruce, 1994) ir įsipareigojimo organizacijai skalės (Porter, Steers, Mowday & Boultian, 1974). Tyrimo rezultatai: įsitraukimas į darbą, proaktyvumas, įsipareigojimas organizacijai ir inovatyvus elgesys yra teigiamai tarpusavyje susiję reiškiniai; proaktyvumas teigiamai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą; įsitraukimas į darbą yra tarpinis kintamasis (mediatorius) proaktyvumui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį.

Raktiniai žodžiai: proaktyvumas, įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai, inovatyvus elgesys darbe.

SUMMARY

The relationships between employee work engagement, proactivity, organizational commitment and innovative work behaviour. Evelina Staševska, Vilnius, Vilnius university, 2023, 50 pages.

This master thesis analyses employee proactivity in the organisation, its relationship to work engagement, organisational commitment and innovative work behaviour. The links between these constructs have not been explored in the research literature, so this study analyses the role of work engagement in the links between proactivity and organisational commitment and innovative work behaviour. The theoretical framework of the study is related to the constructs of proactivity (Crant, 2000), work engagement (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002), commitment to the organisation (Porter, Steers, Mowday & Boultian, 1974), and innovative work behaviour (Scott & Bruce, 1994). The aim of the study was to examine the relationship between work engagement, proactivity, organisational commitment and innovative work behaviour. Methodology: In a cross-sectional study, information was collected by questionnaire survey of working people aged 20-70 (103 (52,8 %) women, 92 (47,2 %) men, N =195). The questionnaire consisted of demographic questions, scales on work engagement (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019), proactivity (Parker, 1998), innovative work behaviour (Scott & Bruce, 1994) and organisational commitment (Porter, Steers, Mowday & Boultian, 1974). The results of the study were: work engagement, proactivity, organisational commitment and innovative work behaviour are positively correlated; proactivity positively predicts organisational commitment, innovative work behaviour and work engagement; work engagement is a mediating variable for proactivity predicting organisational commitment and innovative work behaviour.

Keywords: proactivity, work engagement, organizational commitment, innovative work behaviour.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Proaktyvumas (angl. *proactivity*) – į ateitį orientuoti ir iš asmens iniciatyvos kylantys veiksmai, norint pagerinti esamos situacijos sąlygas ar kuriant naujas, sau ir (arba) savo aplinkai (Crant, 2000).

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) - tai su darbu susijusi, pasitenkinimą kelianti, darbuotojo teigiama emocinė būseną, kuriai būdingas energingumas (angl. *vigor*), atsidavimas darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Įsipareigojimas organizacijai (angl. *organisational commitment*) – tai darbuotojo susitapatinimas su organizacija, priimant jos tikslus, vertybes bei politiką; pastangos, įmonės klestėjimui ir augimui; visapusiškas prisidėjimas prie emocinio klimato gerinimo; bendradarbių palaikymas, jei reikalinga pagalba (Porter, Steers, Mowday & Bouldian, 1974)

Inovatyvus darbo elgesys (angl. *innovative work behavior*) – veiksmai, kuriais siekiama pagerinti esamą padėtį bet kuriame organizacijos lygmenyje (darbo vaidmenyje, grupėje ar organizacijoje) kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas, produktus ar procedūras (Scott & Bruce, 1994).

PRATARMĖ

Nors darbas organizacijose tampa vis dinamiškesnis, įmonės sparčiai taikosi prie verslo aplinkos ir reaguoja į rinkos pokyčius, išlaikant konkurencinį pranašumą (Crant, 2000). Organizacijų verslo ir komandinio darbo procesai tobulinami, vyksta inovacijų diegimas, į savo veiklą integruojamos informacinės technologijos, taikomos personalo vystymo priemonės. Šiomis aplinkybėmis darbuotojai turi daugiau galimybių valdyti savo darbą, dirbti autonomiškai, vykdyti įvairias užduotis, priimti su darbu susijusius sprendimus. Svarbu tai, kad šiuolaikinėje darbo aplinkoje nepakanka vien greitai ir laiku reaguoti į kylančius iššūkius, organizacijoms itin aktualu skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį, gebėjimą numatyti potencialius iššūkius ir, jei yra galimybė, koreguoti situacijas tikslu mažinti nepageidaujamų situacijų atsiradimo tikimybę.

Proaktyvumo darbe tema tapo labai svarbi šiuolaikinėms darbo vietoms. Proaktyvus elgesys paprastai apima individo atsakomybės prisiėmimą, iššūkių išsikėlimą, į ateitį orientuotus problemų identifikavimo ir jų sprendimų veiksmus (Crant, 2000; Griffin, Neal & Parker, 2007). Proaktyvumas skatina komandų ir organizacijų veiklos rezultatus (geresnis darbų atlikimas, kuriamos naujos idėjos / produktai per inovatyvų elgesį), taip pat gerina asmenų gerovę ir karjera (Frese & Fay, 2001; Salanova & Schaufeli, 2008; Miselytė, Bagdžiūnienė ir Jakutė, 2019). Kartu su proaktyvumu, žmonės ieško galimybių, atkakliai dirba, kol pasiekia pokyčių, ir imasi iniciatyvos, kad problemos nepasikartotų ateityje.

Ankstesnių tyrimų rezultatai atskleidžia, jog proaktyvus darbuotojų elgesys svarbus organizacijoms daugeliu aspektų. Nemažas skaičius tyrimų akcentuoja proaktyvumo reikšmę įsitraukimui į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008; Bindl, Parker, Totterdell & Hagger-Johnson, 2012; Bakker, Tims & Derks, 2012). Elgesys atliekamas proaktyviai, tuo pačiu pastiprina asmens motyvaciją įsitraukti ir skirti visas jėgas darbui, kad būtų pasiekti tikslai, pokytis karjere ir (ar) organizacijoje. Šiuolaikinėms organizacijoms reikalingi įsitraukę darbuotojai, kurie entuziastingai dirba, yra pasinėrę į savo darbo veiklą ir atkaklūs, kai susiduria su sunkumais, iššūkiais ir kliūtimis (Schaufeli et al., 2002). Todėl tampa svarbu tirti, kaip proaktyvumas gali paskatinti įsitraukimą į darbą.

Galima pastebėti, jog užsienio bei Lietuvos mokslinėje literatūroje proaktyvumas sietinas ne tik su įsitraukimu į darbą, bet ir su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009; Joo & Bennett, 2018; Smithikrai & Suwannadet, 2018). Organizacijoms tampa svarbu užtikrinti aukštą darbo našumo ir mažą pravaikštų bei darbuotojų kaitos lygį. Organizacinis įsipareigojimas laikomas pagrindiniu veiksniumi siekiant šio tikslo,

tačiau ji gali sąlygoti keletas veiksnių, tarp jų ir proaktyvumas. Proaktyvumo ir įsipareigojimo sąsają reikia tirti, norint išsiaiškinti, ar įsipareigojimas susijęs su asmens noru skirti papildomas pastangas darbui.

Proaktyvumas taip pat siejamas su inovatyviu elgesiu (Unsworth & Parker, 2003; Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Neabejojama, kad šiais laikais dinamiškoje verslo aplinkoje sėkmingiau dirba organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio inovatyviesiems savo veiklos aspektams, pradedant nuo naujų technologijų diegimo, inovatyvios kultūros formavimo ir baigiant darbuotojų inovatyvumui palankių ir motyvuojančių sąlygų sudarymu. Inovatyviam elgesiui gali būti svarbus proaktyvumas, nes proaktyvūs darbuotojai dažniau siūlo originalias idėjas ir yra labiau motyvuoti užtikrinti, kad šios idėjos būtų įgyvendintos. Proaktyvūs darbuotojai tampa iniciatyvesni ir turi daugiau idėjų, susijusių su užduotimis, o tai yra inovatyvaus elgesio darbe formavimosi prielaida.

Siekiant išsamesnių ryšių tarp proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio, pastebima, jog nėra tyrimų, kuriais vertinamas įsitraukimo į darbą, kaip galimo tarpinio kintamojo, vaidmuo. Todėl įsitraukimo į darbą tyrinėjimas tampa reikšmingas, siekiant geriau suprasti minėtuosius ryšius tarp kintamųjų bei kiek tai priklauso nuo asmens socialinių demografinių charakteristikų.

Viena vertus, šis darbas bus naujas tuo, jog tirs įsitraukimo į darbą reikšmę proaktyvumui sąsajoms su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu darbe. Kita vertus, vienu metu bus tiriami ryšiai tarp įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio, kas šio darbo autoriaus žiniomis, dar niekur nebuvo atlikta. Įvardintos problemos analizė prisidės prie darbuotojų proaktyvumą analizuojančių mokslinių tyrimų užsienyje ir Lietuvoje.

Šiuo darbu keliamas tikslas – nustatyti darbuotojų įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajas.

Nuoširdžiai dėkojama darbo vadovei doc. dr. Daliai Bagdžiūnienei ir doktorantei Agnei Dzimidienei.

1. ĮVADAS

1.1. Proaktyvumo samprata

Proaktyvumas (angl. *proactivity*) – tai iš darbuotojo iniciatyvos ir į ateitį nukreipti veiksmai, siekiant pakeisti ir gerinti padėti ir (ar) save (Crant, 2000). Remiantis šiuo apibrėžimu, Parker ir Liao (2016) išskyrė veiksmus, su kuriais susijęs proaktyvumas.

Pirma, proaktyviai dirbantis asmuo imasi į ateitį orientuotų veiksmų. Tai busimų problemų prevencija, numatant ir planuojant savo veiksmus bei nuolatinių galimybių augti ieškojimas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Jei veikiama tik tada, kai iškyla neatidėliotinas poreikis ar problema, tai nėra proaktyvumas, o veikiau reaktyvumas. Remiantis Frese ir Fay (2001) įžvalgomis, reaktyviai dirbantis žmogus laikosi normų, daro tai, kas liepiama, nekuria planų, kaip spręsti ateities problemas. Priešingai, dirbant proaktyviai, darbuotojas numato problemas, aktyviai planuoja ateitį, vengia rizikos, keičia save ir (ar) savo darbo aplinką, kad ji būtų geresnė (Frese & Fay, 2001). Vadinasi, tokie žmonės vadovaujasi į ateitį orientuota paradigma (pvz., ieško galimybių, nuolat siekia naujų žinių ir įgūdžių), atlieka darbą proaktyviai iš anksto numato hipotetines (spėjamas) problemas ir įgyvendina strategijas, kad praeities problemos nepasikartotų.

Antra, proaktyvumas susijęs su pokyčio inicijavimu, tačiau pokyčiams ne visada pritaria organizacijų vadovai ar kolegos, kurie dažnai teikia pirmenybę status quo (Parker & Liao, 2016; Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017). Siekiant pokyčio gerinti padėti ar save, neužtenka numatyti, ko reikės, kad ateityje išlikti konkurencingiems. Pasipriešinimas esamai padėčiai reiškia pasinaudoti galimybėmis, kurios lemia teigiamus pokyčius bei išsikelti į pokyčius orientuotus tikslus, kurie padėtų įveikti galimai kylančius iššūkius (Parker & Liao, 2016). Vadinasi, dirbant proaktyviai nustatomi į pokyčius orientuoti trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai, tuo pat metu atsižvelgiama į platesnę perspektyvą. Pavyzdžiui, diegiant naują darbo modelį, strategiją, paslaugą ir kt. įmonėje (keičiama padėtis); ugdant naujus laiko planavimo, vadovavimo, kalbėjimo ir kt. įgūdžius (keičiasi asmuo), kas gali būti naudinga ateityje.

Galiausiai, dirbant proaktyviai, veiksmai inicijuojami paties žmogaus. Tai reiškia, jog individas pats aktyviai veikia bei numato, būsimus pokyčius. Pavyzdžiui, jei vadovas paprašo sukurti naują programėlę, kuri skatina vartotojų sveiką gyvenseną bei yra naudinga įmonei, siekiančiai kilti rinkoje, dirbama ne proaktyviai. Veikti proaktyviai reiškia, kai darbuotojas pats inicijuoja karjeros planus ir kreipiasi į vadovą (ar aukštesnes pareigas užimančią darbuotoją) dėl patarimo, įvesti naujus procesus, taip darant matomą įtaką kuriam nors organizacijos padaliniui (pačiam sau, darbo grupei ar organizacijai).

Didelis susidomėjimas proaktyvumu darbo aplinkoje, pastebimas literatūros gausa. Tačiau tyrėjai iki šiol stokoja vieningo ir integruoto požiūrio nagrinėjant ir apibrėžiant šį reiškinį (Parker & Collins, 2010). Keliamos diskusijos dėl proaktyvumo ir proaktyvios asmenybės. Siekiant tikslios proaktyvumo sampratos, toliau bus apžvelgiama šių sąvokų apibrėžimo probleminė sritis.

Proaktyvios asmenybės sąvoka buvo sukurta siekiant įvertinti asmeninį polinkį veikti proaktyviai. Nustatyta, jog proaktyvi asmenybė daro teigiamą įtaką įvedamiems pokyčiams ir aplinkai, nepriklausomai nuo konteksto (Bateman & Crant, 1993); įgyja aukštesnį statusą ir didesnę matomumą darbe bei turi didesnes galimybes būti paaukštinti (Weiss & Morrison, 2019). Tokių asmenų įgūdžiai – atpažinti ir išnaudoti galimybes, rodyti iniciatyvą ir atkakliai dirbti, kol bus pasiekti reikšmingi pokyčiai. Proaktyvūs asmenys nenori pasyviai laukti, kol galimybės pasirodys pačios (Crant, 2000). Proaktyvūs asmenys gerina esamą padėtį, pasitelkdami savo patirtimi bei atsižvelgdami į naujas galimybes, ir tobulina savo turimus įgūdžius (Li, Liang & Crant, 2010). Priešingai, pasyvūs darbuotojai linkę laukti galimybių, laikytis status quo, prisitaikyti prie pokyčių ir vykdyti tai, kas yra liepiama (būti kontroliuojamais).

Kalbant apie proaktyvumą, Grant ir Ashford (2008), aprašė tai kaip procesą, kurį galima taikyti bet kokiems veiksams numatant, planuojant ir siekiant daryti poveikį. Autorių teigimu: proaktyvumas yra ne daiktavardis, o prievoksmis: bet koks elgesys gali būti atliekamas reaktyviai arba proaktyviai (Grant & Ashford, 2008, p.9). Proaktyvumas darbo aplinkoje gali apimti savarankišką paties asmens inicijuotą elgesį, kurio imamasi siekiant konkrečių tikslų, išrandant naujas priemones arba derinant naujus tikslus, net jei toks elgesys nėra aiškiai numatytas pareigų aprašyme ar oficialioje organizacijos atlygio sistemoje. Todėl pagrindinis kriterijus, pagal kurį galima nustatyti proaktyvumą, yra ne tai, ar asmeniui būdingas proaktyvumas kaip bruožas, o tai, kiek jis įsitraukia į proaktyvų elgesį. T. y., ar darbuotojas numato, planuoja ir bando kurti būsimą rezultatą, kuris daro įtaką jam pačiam ir (ar) įmonei (aplinkai) (Griffin et al., 2007; Grant & Ashford, 2008).

Bindl ir Parker (2010) pripažįsta, jog kai kurios aplinkybės gali skatinti arba slopinti proaktyvią asmenybę arba proaktyvumą. Pavyzdžiui, palankių sąlygų užtikrinimas, kuomet darbo aplinka skatina darbuotojų savarankiškumą, pokyčių vykdymą, proaktyvūs asmenys darbo aplinkoje elgsis proaktyviai. Priešingai, nepalankių sąlygų užtikrinimas, kuomet aplinka kontroliuoja padėtį, o jos dalyviai stebi, tačiau nevykdo pokyčių patys, tikėtina, tokie asmenys elgsis reaktyviai. Vadinasi, proaktyvios asmenybės raiška per elgesį, priklausomai nuo aplinkybių, gali būti slopinama arba skatinama. Tai, jog proaktyvi asmenybė ir proaktyvumas

priklauso nuo aplinkos, patvirtina keletas tyrimų (pvz., Bindl & Parker, 2010; Parker & Collins, 2010; Anderson, 2015).

Bateman ir Crant (1993) sukūrė Proaktyvios asmenybės skalę (angl. *Proactive Personality Scale*), kuri vertina asmens proaktyvumą ir kuri buvo taikoma įvairiuose tyrimuose, siekiant nustatyti proaktyvios asmenybės poveikį įvairiems darbo rezultatams. Buvo nustatyta, kad labiau proaktyvūs darbuotojai pasiekia aukštesnių tiesioginio darbo rezultatų (Crant, 1995), geresni jų pasiekimai karjeroje (Seibert, Crant & Kraimer, 1999), jie aukščiau vertinami, kai užima vadovaujančias pozicijas, (Crant & Bateman, 2000), greitai įsisavina ir priima naujoves organizacijoje (Parker, 1998) ir kt.. Tai rodo, kad darbuotojo proaktyvumas yra svarbus organizacijų ir individų veiklos efektyvumui ir pasiekimams.

Šiame darbe remiamasi aukščiau pristatytu Crant (2000) proaktyvumo apibrėžimu, pagal kurį tai darbuotojo iniciatyva į ateitį nukreipti veiksmai, siekiant pakeisti ir gerinti padėtį, numatyti potencialias problemas ir iš anksto šalinti jų atsiradimo sąlygas.

1.2. Proaktyvumo prielaidos ir reikšmė

Ankstesniais tyrimais, atsižvelgiant į proaktyvumo vaidmenį organizacijose, nustatytos pagrindinės jo prielaidos. Pavyzdžiui, organizaciniu lygmeniu, kai darbuotojai jaučia organizacijos paramą, šie jaučia pareigą atsilyginti įmonei elgdamiesi proaktyviai (Caesens, Marique, Hanin & Stinglhamber, 2016). Kitaip tariant, suvokiama organizacinė parama, kur vertinamas darbuotojų indėlis ir rūpinamasi jų gerove, lemia darbuotojų proaktyvų elgesį, kuris nukreiptas į organizaciją (Caesens et al., 2016). Kita proaktyvumo prielaida – kontekstiniai veiksniai, pvz., vadovavimas. Nustatyta, kad vadovai, jaučiantys didelę atsakomybę už pokyčius, yra labiau linkę vertinti proaktyvų darbuotojų elgesį, nes šis elgesys leidžia jiems vykdyti savo pareigas ir siekti teigiamų rezultatų (Fuller, Marler, Hester & Otondo, 2015). Tačiau, empiriniai tyrimai rodo, jog vadovai gali taip pat ir slopinti darbuotojų proaktyvų elgesį, jei šis neatitinka vadovo lūkesčių ir įsitikinimų (Martin, Liao & Campbell, 2013; Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017). Galiausiai, keliami prielaida tarp proaktyvaus elgesio ir individualių savybių, susijusių su asmenybe, pvz., saviveiksmingumas, proaktyvi asmenybė, orientacija į tikslą (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001). Tai reiškia, kad žmonės proaktyviu elgesiu neapsiriboja tik pavestomis užduotimis, o imasi savarankiško, į ateitį orientuoto elgesio, kad pakeistų savo darbo situaciją, darbo vaidmenį arba save patį. Vis dėlto trūksta tyrimų, kurie analizuotu proaktyvų elgesį su demografinėmis asmens charakteristikomis - lytimi, amžiumi, pareigomis, išsilavinimu.

Plačiau pripažįstama, kad senstanti darbo jėga tampa vienu iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos formuodamos ir išlaikydamos savo personalą (North, 2019). Amžius gali turėti įtakos įvairiems su darbu susijusiems rezultatams, tačiau daugybė tyrimų pateikia optimistines išvadas, rodančias, kad senstant žmonės nebūtinai patirs mažą darbo efektyvumą (pvz., Ng & Feldman, 2012). Tokie rezultatai sumažino su amžiumi susijusią diskriminaciją ir paskatino išmintingiau valdyti vyresnio amžiaus darbuotojus. Nepaisant šių atradimų, ryšys tarp amžiaus ir proaktyviai dirbančio asmens nėra kruopščiai ištirtas. Pavyzdžiui, Kanfer, Wanberg ir Kantrowitz (2001) tikrino sąsajas tarp amžiaus ir proaktyvios darbo paieškos. Gautas rezultatas atskleidė silpną, tačiau reikšmingą neigiamą ryšį tarp kintamųjų. Po vienuolikos metų, taikydami metaanalizės metodus, Ng ir Feldman (2012) nustatė teigiamą ryšį tarp amžiaus ir proaktyvaus elgesio darbe. Priešingai, Morrison ir Phelps (1999) bei Warr ir Fay (2001) tarp kintamųjų nerado jokio ryšio. Tokie bei panašūs tyrimai leidžia suprasti, kaip amžius atspindi individualų proaktyvumo skirtumą; parodo senstančios darbo jėgos įtaką organizacijoms, t. y., ar senstant žmonės darbą atlieka proaktyviai, ar inicijuoja pokyčius darbe. Be to, mokslininkai dėjo daug pastangų, kad ištirtų skirtumus tarp lyčių sprendžiant, kas darbe yra proaktyvesni. Kanfer ir bendraautorių (2001) tyrimo duomenys atskleidė, jog moterys mažiau nei vyrai išreiškia iniciatyvą proaktyviai ieškant darbo. Tačiau yra tyrimų, kurie teigia priešingai. Pavyzdžiui, Griffin kartu su bendraautoriais (2007) nustatė, jog proaktyviai elgiasi tiek vyrai, tiek moterys vienodai. Nors sutariama, kad vadovų parama gali paskatinti darbuotojus elgtis proaktyviai (Bindl & Parker, 2010; Wu & Wu, 2019), literatūroje trūksta duomenų apie (ne)vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų proaktyvumo ar proaktyvaus elgesio skirtumus. Tuo tarpu tokie socialiniai demografiniai kintamieji kaip išsilavinimas, darbo stažas, darbo etatas tyrimuose dažniau nagrinėjami kaip kontroliniai kintamieji, t. y. neanalizuojami šių grupių skirtumai.

Apibendrinant, galima teigti, jog per pastaruosius kelis dešimtmečius, tyrimų, nagrinėjančių sąsajas tarp proaktyvumo ir įvairių socialinių demografinių kintamųjų, nėra daug. Nagrinėtoje literatūroje vis dar trūksta vieningo požiūrio dėl lyties ar amžiaus svarbos proaktyvumui. Taip pat nėra aišku, kokią reikšmę turi proaktyvumas užimamoms (ne)vadovaujančioms pareigoms, išsilavinimui, darbo stažui ir darbo etatui. Tai tik duoda pagrindą šiuo darbu praplėsti turimas žinias apie proaktyvumo ir socialinių demografinių kintamųjų sąsajas.

Analizuojant bendrai proaktyvumo reikšmę, tyrimai rodo, jog proaktyvumas yra naudingas tiek individualiu lygmeniu (pvz., vertinant darbinę veiklą, pasitenkinimą darbu ir karjera) (Grant & Ashford, 2008), tiek organizacijos lygmeniu (pvz., įmonės veiklos

rezultatams ir verslumo sėkmei) (Frese & Fay, 2001). Individualiu lygmeniu, Thomas, Whitman ir Viswesvaran (2010) nustatė, kad proaktyvumas lemia aukštesnį darbuotojo darbo našumo lygį bei didesnį darbo užduočių atlikimą. Ta pati tyrėjų grupė teigia, kad yra stiprus ryšys tarp proaktyvumo ir pasitenkinimo darbu, o tai naudinga ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai, nes garantuojamas mažesnis darbuotojų kaitos ir pravaikštų lygis, didesnis produktyvumas (Thomas et al., 2010). Frese ir Fay (2001) nustatė, kad proaktyviai dirbantys geriau susidoroja su sunkumais darbe, pvz., su stresu ar karjeros pokyčiais. Kituose tyrimuose užsimenama, jog individualiu lygmeniu proaktyvumas prisideda prie darbuotojo didesnio darbo atlikimo efektyvumo (Thompson, 2005), karjeros valdymo (Seibert, Kraimer & Crant, 2001) ar streso įveikimo (Aspinwall & Taylor, 1997). Daugelis tyrimų patvirtino teigiamą proaktyvumo poveikį darbuotojams, pvz., jų pasitenkinimui darbu (Seibert et al., 2001) arba pasitikėjimui savimi ir saviveiksmingumui (Crant, 2000).

Individualiu lygmeniu, dirbti proaktyviai reiškia ieškoti informacijos dėl užduočių, pareigų ar organizacijos bei užmegzti ryšius su kolegomis ir vadovais, jei darbuotojas yra nesenai įdarbintas; aktyviai inicijuoti karjeros planus ir kreiptis į kitus darbuotojus dėl grįžtamojo ryšio, patarimo ir pan. Galima tikėtis, jog imdamasis tokių veiksmų darbuotojas bus labiau pastebėtas savo aplinkos, kils karjeros laiptais.

Organizaciniu lygmeniu, šiuo metu pastebima, jog šiuolaikinės įmonės išreiškia didelį poreikį proaktyvumui įdarbinant naujus arba apmokant esamus darbuotojus (Crant, 2000). Svarbu tampa numatyti galimybes ir inicijuoti veiksmus, kad neapibrėžtoje ir nenuspėjamoje darbo aplinkoje veiksmai vyktų efektyviai. Pavyzdžiui, dėl nuolatinių darbo aplinkos ar technologinių pokyčių, įmonės tikisi, kad dirbantys proaktyviai savarankiškai ir savo noru ieškos įvairių galimybių, jog darbas taptų, kuo veiksmingesnis ir produktyvesnis; imsis iniciatyvos idėjoms įgyvendinti; žvalgysis į darbo aplinką, nustatant galimybes ir grėsmes, numatant būsimas problemas (Parker & Liao, 2016). Proaktyvumas yra itin svarbus veiksnys įmonės sėkmei, nes jis laikomas inovacijų, gebėjimo prisitaikyti ir lankstumo varomąją jėga vis konkurencingesnėje ir sudėtingesnėje aplinkoje, kurioje veikia šiandienos organizacijos. Tai net patvirtina moksliniai tyrimai, pvz., komandos ir organizacijos lygmeniu proaktyvumas dažniausiai tiriama atsižvelgiant į jo sąsajas su efektyvia komandos veikla organizacijoje ir su visos organizacijos veikla (Griffin, Neal & Parker, 2007).

Toliau šiame darbe bus aptariami su proaktyvumu susiję padariniai, kaip įsitraukimas į darbą, išipareigojimas organizacijai ir inovatyvus elgesys darbe, apžvelgiant mokslinę literatūrą bei nagrinėjant atliktus tyrimus.

1.3. Įsitraukimo į darbą ir proaktyvumo sąsajos

Įmonių sėkmė priklauso nuo įvairių faktorių, tarp jų ir darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbą. Įsitraukimas į darbą didina emocinį ryšį tarp darbuotojo ir jo darbo. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker (2002) įsitraukimą į darbą apibūdina kaip pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusią, teigiamą būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą. Energingumas (angl. *vigor*) reiškia darbuotojo energijos ir psichinio atsparumo lygį darbe, jo norą investuoti į darbą ir atkaklumą susidūrus su sunkumais. Atsidavimas darbui (angl. *dedication*) apibūdinamas entuziazmu, reikšmingumo jausmu, įkvėpimu ir pasididžiavimu, kurį darbuotojas jaučia darbe. Pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) – būseną, kai darbuotojas visiškai įsitraukia į darbą, jog praranda laiko nuovoką (Schaufeli et al., 2002). Kitaip tariant, įsitraukę asmenys yra linkę augti, tobulėti, siekti iššūkių ir pasinerti į darbą, be to, tikėtina, kad jie entuziastingai ieškos, skatins ir įgyvendins naujas ir kūrybiškas idėjas, jog pagerintų darbo kokybę, pasiektų geresnius įmonės rezultatus (Kong & Li, 2018).

Įsitraukimas į darbą suteikia svarbių išteklių, kurie reikalingi iš asmens iniciatyvos kylančiam elgesiui – proaktyvumui (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008). Pirmiausia, įsitraukimas į darbą gali paskatinti veikti proaktyviai dėl aktyvinančių resursų, kurį suteikia didelis energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą. Tai patvirtina Dikkers, Jansen, de Lange, Vinkenburg ir Kooij (2010) longitudinalinis tyrimas, kuriuo nustatyta, jog proaktyvi asmenybė (veikiama proaktyvumo) teigiamai susijusi su dviem įsitraukimo į darbą dimensijomis, t. y. atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Antra, įsitraukęs ir atsidavęs darbui, darbuotojas yra skatinamas orientuotis į ateitį ir pokyčius (kelios iš proaktyvumo savybių) (Bindl, Parker, Totterdell & Hagger-Johnson, 2012; Bakker, Tims & Derks, 2012). Galiausiai, manoma, jog įsitraukę darbuotojai rūpinasi savo darbu ir jį vertina, todėl galimai veiks proaktyviai ir noriai stengsis vykdyti pokyčius darbe.

Įsitraukimo į darbą ir proaktyvumo tyrimų rezultatai vieningai atskleidžia, jog tarp kintamųjų egzistuoja ryšys (pvz., Haynie, Flynn & Mauldin, S.2017; Li, Wang, Gao & You, 2017; Cai, Cai, Sun & Ma, 2018). Sonnentag (2003), tyrinėdama atsistatymo (angl. *recovery*), įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio sąsajas, nustatė, jog aukštas įsitraukimo lygis skatina asmenis elgtis proaktyviai. Tokį pat rezultatą nustatė tyrėjai Salanova ir Schaufeli (2008), kurie apklausė 338 danus, dirbančius telekomunikacijos srityje ir 386 ispanus, dirbančius technologijų srityje. Tuo tarpu Christian, Garza ir Slaughter (2011) pabrėžė, kad įsitraukimas į darbą yra proaktyvumo prielaida, kai Dikkers ir bendraautoriai (2010) patvirtino, jog

įsitraukimas yra proaktyvumo pasekmė (šiam tyrimui autoriai proaktyvumą vertino kaip asmenybės bruožą).

Apibendrinant, įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip darbuotojų proaktyvumo, atsidavimo savo darbo vietoje kriterijus ir fizinės, intelektinės bei moralinės saviraiškos būdas vykdamas savo užduotis. Darbuotojai, proaktyviai ir intensyviai įsitraukę į darbą, nuoširdžiai, fiziškai ir emociškai įsitraukia į savo darbo vaidmenis bet kuriame organizacijos lygmenyse. Literatūros apžvalga leidžia kelti prielaidą, kad proaktyvumas reikšmingas ir skatina asmenį įsitraukti į darbą. Todėl papildant ankstesnius tyrimus, šiuo darbu ketinama prisidėti prie vykstančių diskusijų apie šių kintamųjų sąsajas bei proaktyvumo reikšmę įsitraukimui.

1.4. Įsipareigojimo organizacijai ir proaktyvumo sąsajos

Ankstesniuose tyrimuose organizacinio įsipareigojimo sąvokai buvo skiriama daug dėmesio, siekiant suprasti darbuotojų atsidavimo organizacijai stiprumą. Nors literatūroje, susijusioje su organizacinio įsipareigojimo sąvoka, siūloma daug skirtingų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimų, šiame darbe remiamasi Porter, Steers, Mowday ir Boultian (1974) apibrėžimu. Anot autorių, įsipareigoję darbuotojai laikomi tie, kurie susitapatina su organizacija, priima jos tikslus, vertybes bei politiką (identifikavimasis su organizacija); deda visas pastangas, įmonės klestėjimui ir augimui (ištikimybė konkrečiai organizacija); stengiasi visapusiškai prisidėti prie emocinio klimato gerinimo (emocinis prisirišimas); palaiko bendradarbius, jei reikalinga pagalba (emocinis prisirišimas) (Porter et al., 1974). Pavyzdžiui, kai kalbame apie žmogų, kuris įsipareigojęs savo veiksmais arba apie elgesį, kuris viršija lūkesčius, formalius ir (ar) normatyvinius, dėmesį sutelkiame į atviras įsipareigojimo apraiškas (Mowday, Steers & Porter, 1979). Įsipareigoję darbuotojai, pasak Porter ir bendraautorių (1974), tiki bei indentifikuojasi su organizacijos tikslais ir vertybėmis, papildomai stengiasi dėl organizacijos gerovės, išreiškia norą tobulėti, augti ir daryti karjerą organizacijoje ir su organizacija.

Remiantis ankstesniais tyrimais (pvz., Meyer, Allen & Smith, 1993; Whitener & Walz, 1993; Jafri, 2010; Trofimov et al., 2017; Kim et al., 2017) nustatyta, jog įsipareigojimas siejamas su įvairiais kintamaisiais, kaip įsitraukimas į darbą, ketinimas keisti darbo vietą ir darbuotojų kaita (angl. *turnover*), darbo našumas, inovatyvus elgesys. Tačiau tyrimų, kuriais būtų paaiškintas ryšys tarp darbuotojų proaktyvumo ir organizacinio įsipareigojimo nėra daug. Pavyzdžiui, Strauss, Griffin ir Rafferty (2009) nustatė, jog įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su proaktyvumu. Asmenys, kurie jautė stiprų prisirišimą prie organizacijos, dažniau teigė siūlantys ir įgyvendinantys iniciatyvas, skirtas organizacijai tobulinti (Strauss et al.,

2009). Joo ir Bennett (2018) nustatė, kad vienos iš Korėjos įmonių imtyje proaktyvi asmenybė (veikiama proaktyvumo) daro įtaka trimis pagrindiniams rezultatams darbo vietoje, t. y. darbuotojų kūrybiškumui, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo našumui. Smithikrai ir Suwannadet (2018) savo tyrime įsipareigojimą organizacijai įvardino kaip mediatorių, kuris paaiškina ryšį tarp autentiško lyderio (angl. *authentic leaders*) ir proaktyvaus elgesio darbe (angl. *proactive work behaviour*). Kitaip tariant, autoriai savo tyrimu įrodė, jog įsipareigojimas organizacijai didina aukštesnį proaktyvaus elgesio darbe lygį (Smithikrai & Suwannadet, 2018). Manoma, kad sąsajos tarp įsipareigojimo organizacijai ir proaktyvumo būtinas giliai atsidavęs žmogus, kuris rūpinasi ir išitraukia tiek, kad viršija savo nustatytas pareigas ir direktyvas, gerinant įmonės veiklą. Reikalingas gilus emocinis įsipareigojimas, kuris priverstų asmenį aktyviai imtis iniciatyvos spręsti problemas ir gerinti organizaciją. Kita vertus, taip pat galima tikėtis, kad proaktyviai dirbantys ieškos aplinkos, kurioje galėtų įsipareigoti ir ką nors pakeisti (Joo & Bennett, 2018).

Įsipareigojimas paprastai yra susijęs su teigiamos afektinės būsenos suvokimu (angl. *positive affective state*; Meyer et al., 1993). Dėl šios teigiamos būsenos darbuotojai yra labiau linkę elgtis proaktyviai, įskaitant kūrybišką problemų sprendimą, kognityvinį lankstumą ir atkaklumą (Smithikrai & Suwannadet, 2018; Joo & Bennett, 2018). Taip pat teigiama, kad įsipareigoję darbuotojai suinteresuoti skirti papildomų pastangų savo darbui, organizacijos sėkmei ir išlikimui (Meyer et al., 1993). Tyrimais nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos narių proaktyvumu (angl. *organisation member proactivity*; Griffin et al., 2007).

Apibendrinant, įsipareigojimas organizacijoje apibrėžiamas kaip teigiamas darbuotojo požiūris į organizaciją – jos vertybes, įsitikinimus, misiją ir tikslus, t. y. darbuotojo įsitikinimai ir vertybės sutampa su organizacijos įsitikinimais ir vertybėmis. Literatūroje bei tyrimuose įsipareigojimas siejamas su įvairiais konstruktais, tačiau trūksta tyrimų, kuriais būtų tikrinama sąsaja tarp įsipareigojimo organizacijai ir proaktyvumo. Remiantis tokia padėtimi, šiuo darbu ketinama prisidėti prie vykstančių diskusijų apie proaktyvumo sąsają bei reikšmę organizaciniam įsipareigojimui.

1.5. Inovatyvaus elgesio darbe ir proaktyvumo sąsajos

Inovatyvaus elgesio darbe vaidmuo yra lemiamas, nes yra reikalingas organizacijoms siekiančioms skatinti savo lankstumą, reagavimą ir veiksmingumą dėl nenuspėjamo verslo pobūdžio ir intensyvaus įsipareigojimo, kurio reikia siekiant įveikti nacionalinės ir tarptautinės konkurencijos keliamus iššūkius. Tyrimai, nagrinėjantys inovacijas organizacijose, atskleidžia,

kad didžiąją dalį naujovių organizacijose siūlo bei įgyvendina darbuotojai, kurie padeda tobulinti inovacijų valdymą organizacijose (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016; Kwon & Kim, 2020). Inovatyvus elgesys darbe (angl. *innovative work behaviour*) įvardijamas, kaip veiksmai kylantys ne tik iš prigimtinių individo savybių, bet ir jo požiūrio į darbą vykdant darbo reikalavimus, siūlant ir taikant naujas ir patobulintas idėjas, procesus ir praktikas siekiant gerinti esamą padėtį bet kuriame organizacijos lygmenyje (darbo vaidmenyje, grupėje ar organizacijoje) (Scott & Bruce, 1994; Jong & Hartog, 2010; Kwon & Kim, 2020). Pasak Scott ir Bruce, (1994), inovatyvus elgesys susideda iš idėjų generavimo, paramos jų kūrimui ir įgyvendinimo. Pirmiausia, inovatyviu elgesiu asmuo skatina keisti esamą padėtį ir vykdyti įvairius tobulinimo procesus darbe (pvz.: vietoje nusistovėjusio tradicinio požiūrio siūlo pereiti prie modernaus). Vėliau, aptaria idėjas su kitais siekdamas paramos. Galiausiai, įgyvendinęs kūrybinę idėją, kurią galima apčiuopti ar išbandyti, vėliau ją platina. Inovatyviu elgesiu darbuotojai siūlo pokyčius, kuria sprendimus ir idėjas gerinant padėtį, taip įgyvendinant savo organizacijos pramonės šakos strategijas.

Dažnai inovatyvus elgesys tapatinamas su kūrybiškumu. Pavyzdžiui, Christian ir bendraautoriai (2009) nustatė glaudų darbuotojų kūrybiškumo ir inovatyvus elgesio darbe ryšį, nes pastarasis gali apimti visą spektrą inovacinio elgesio būdų. Jis apima nuo laipsniško tobulinimo / gerinimo iki naujų idėjų, kurios gali būti pritaikytos visų lygių veiklose ir organizacijose, diegimo kartu su naujo produkto kūrimu (Christian et al., 2009). Nors naujos ir retos idėjos paprastai būna skirtos tik mokslinių tyrimų ir plėtros specialistams, laipsniškas tobulinimas ir nedidelės apimties pasiūlymai yra toli siekiantys ir gali kilti iš įvairių sričių darbuotojų. Kai kuriuose tyrimuose (pvz., Kong & Li, 2018; Wu & Wu, 2019) minima, kad įsitraukimas į darbą turi nemažą įtaką inovatyviam elgesiui darbe. Kelinama hipotezė, kad darbuotojai, kurių indėlis darbe yra didesnis, tikėtina, yra entuziastingi ir įsitraukę, o tai skatina juos kurti naujas idėjas, būti inovatyviais.

Nors inovatyvus elgesys darbe ir proaktyvumas yra susiję, tai nėra tapatūs reiškiniai, todėl svarbu juos atskirti. Pasak Bindl ir Parker (2010), inovatyviu elgesiu asmuo visada orientuojasi į atliekamų veiksmų naujumą. Tam pritaria Miselytė ir Bagdžiūnienė (2017), kurios inovatyvų elgesį įvardina kaip proaktyvumo tipą, orientuotą į atliekamų veiksmų naujumą ir jų įgyvendinimą. Inovatyvus elgesys gali reikštis proaktyviai, jei veiksmai kyla iš asmeninės iniciatyvos, arba reaktyviai – vykdant išorinius (darbo) reikalavimus keičiant esamą padėtį ir įgyvendinant idėją. Elgesys atliekamas proaktyviai padeda žmogui generuoti idėjas ir motyvuoja imtis iniciatyvos šias idėjas įgyvendinti. Pavyzdžiui, darbuotojas gali imtis iniciatyvos spręsti kurį laiką egzistuojančią problemą ir tokiu atveju kalbama apie

proaktyvumą, nes pasimokęs iš praeities (buvusios padėties), asmuo galvoja apie ateitį, kontroliuoja savo aplinką, kurdamas naujoviškus sprendimus, prisiimdamas lyderio vaidmenį. Kitaip tariant, nustatęs problemą, darbuotojas gali siūlyti inovatyvias idėjas siekiant pagerinti esamą padėtį kuriame nors organizacijos padaliniuose. Vadinasi, kartu su proaktyviu ir inovatyviu elgesiu atsižvelgiama į pokyčius. Žmonės noriai keičia juos supančią situaciją, jog ši geriau atitiktų jų reikalavimus, o ne prie jos prisitaiko, todėl proaktyvumas dažnai siejamas su inovatyviu elgesiu darbe.

Analizuojant ankstesnius tyrimus rasta, jog Mubarak, Khan, Yasmin ir Osmadi (2021) empiriškai patvirtino sąsajas tarp proaktyvios asmenybės ir inovatyvaus elgesio darbe. Tuo tarpu Seibert ir bendraautorai (2001) nustatė, kad dirbantys proaktyviai asmenys yra linkę aktyviai dalyvauti ieškant naujų galimybių savo darbo aplinkoje, kurios gali lemti inovacijas ir kūrybinius rezultatus. Steinmann, Klug ir Maier (2018) teigia, kad proaktyvios asmenybės įveikia darbe patiriamą stresą ir puikiai tvarkosi darbo vietoje. Tai reiškia, jog tokie inovatyviu elgesiu pasižymintys žmonės supranta naujų idėjų riziką, prisiima visišką atsakomybę, tačiau neslopina savo išradingumo (inovatyvaus elgesio). Organizacijos konkurenciniai rezultatai ir sėkmė siejami su proaktyvia asmenybe ir inovatyviu elgesiu darbe (Yamak & Eyupoglu, 2021). Keliami prielaida, kad tokie darbuotojai ir toliau ieškos naujų būdų, kaip pagerinti savo darbo veiklą ir statusą, taip palengvindami kūrybinių idėjų transformaciją į veiksmingą inovatyvaus elgesio ir apčiuopiamų produktų kūrimą (Crant, 2000; Unsworth & Parker, 2003; Ng & Feldman, 2012; Kong & Li, 2018).

Apibendrinant, inovatyviu elgesiu žmonės orientuoti į pokyčius, t. y. jie mėgsta keisti juos supančią situaciją įvairiuose organizacijos lygmenyse (savo darbe, darbo grupėje, įmonėje), o ne tik prie jos prisitaikyti. Tokie asmenys didina savo veiklos efektyvumą nuolat ieškodami naujų ir efektyvesnių būdų. Literatūroje inovatyvus elgesys siejamas su įsitraukimu į darbą, tačiau tyrimų, kuriais būtų tikrinama sąsaja tarp proaktyvumo ir inovatyvaus elgesio nėra daug. Remiantis tokia padėtimi, šiame darbe vienas tyrimo klausimų siejamas su proaktyvumo reikšmės darbuotojų inovatyviam elgesiui analize.

1.6. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajos

Atsižvelgiant į tai, kad proaktyvumas gali būti įsitraukimo į darbą (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008; Dikkers et al., 2010), įsipareigojimo organizacijai (Griffin et al., 2007; Joo & Bennett, 2018; Smithikrai & Suwannadet, 2018) ir inovatyvaus elgesio (Seibert et al., 2001; Unsworth & Parker, 2003) priežastimi, o įsitraukimas į darbą skatina

įsipareigojimo (Trofimov et al., 2017; Kim et al., 2017) ir inovacijų (Kong & Li, 2018; Wu & Wu, 2019) raišką, galima kelti prielaidą apie įsitraukimo į darbą vaidmenį, kaip galimo mediatoriaus (tarpinio kintamojo) proaktyvumo ryšiui su organizaciniu įsipareigojimu bei inovatyviu elgesiu darbe. Kong ir Li (2018) atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, kad įsitraukimas į darbą yra mediatorius proaktyviai asmenybei ir inovatyviam elgesiui. Mubarak ir bendraautorių (2021) atlikto tyrimo rezultatai taip pat prisideda prie šios prielaidos palaikymo. Nustatyta, jog proaktyvi asmenybė tiesiogiai ir netiesiogiai per įsitraukimą į darbą daro teigiamą įtaką inovatyviam elgesiui darbe (Mubarak et al., 2021). Inovatyvus elgesys yra svarbus darbe, todėl reikia skatinti šį elgesį pasitelkiant proaktyvumą ir įsitraukimą į darbą. Tyrimų, kuriuose įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius tarp proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai, šio darbo autoriaus žiniomis, nėra. Keliamą prielaidą, jog elgdamiesi proaktyviai, darbuotojai susiduria su iššūkiais, tačiau stengiasi kliūtis bei problemas vertinti kaip galimybes, kai reikia pristatyti savo naujas iniciatyvas gerinant padėti bet kuriame organizacijos lygmenyje (darbe, grupėje, įmonėje). Taip įtvirtinamas ir didinamas darbuotojų įsitraukimas į darbą. O šis savo ruožtu skatina darbuotojus tapti įsipareigojusiais organizacijai: siekti jos tikslų, imtis iniciatyvos spręsti problemas, vykdyti savo įsipareigojimus, jaustis organizacijos nariu (Trofimov et al., 2017). Taigi, aktualu tirti, koks yra įsitraukimo į darbą vaidmuo proaktyvumo su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu sąsajoms.

Apibendrinant literatūros apžvalgą galima teigti, jog proaktyvumas yra naudingas ir reikšmingas organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Įrodyta, jog proaktyvus darbuotojų elgesys susijęs su geresniais asmeniniais ir įmonės veiklos rezultatais, pasiekimais karjere, organizacijos sėkme. Mokslinėje literatūroje pastebima tendencija nagrinėti proaktyvią asmenybę, tačiau šio darbo autoriaus žiniomis retas tyrimas nagrinėja proaktyvumą kaip elgesį, kurį galima taikyti bet kokiems veiksams numatyti, planuoti ir siekti daryti poveikį keičiant ir gerinant padėti ir (ar) save. Nors sutinkama, kad proaktyvumas gali būti svarbus darbuotojų įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio pasekmė, trūksta integruoto požiūrio bei tyrimų, vertinančių šiuos kintamuosius vienu metu, atskleidžiant sudėtingesnius ryšius nei sąsajos tarp dviejų reiškinių, pvz., proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai ar inovatyvaus elgesio. Taip pat užsienio bei Lietuvos mokslinėje literatūroje nepavyko rasti tyrimų, kurie analizuotų proaktyvumo ryšį su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu, veikiant įsitraukimui į darbą kaip mediatoriui. Tačiau galima kelti prielaidą, jog įsitraukimas į darbą gali būti reikšmingas proaktyvumui teigiamai nuspėjant įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį, nes

proaktyvus elgesys didina energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą (Schaufeli et al., 2002; Christian et al., 2011; Dikkers et al., 2010), o tai gali stiprinti darbuotojo ryšį su organizacija, skatina mokytis, imtis iniciatyvos ir ieškoti galimybių tobulinti darbo procesus, keisti padėtį ir (ar) save. Todėl šio darbo tikslas yra – nustatyti įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajas.

1.7. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tikslas – nustatyti įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti proaktyvumo, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe raišką ir tarpusavio sąsajas.
2. Išnagrinėti darbuotojų įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvų elgesio darbe raišką pagal socialines demografines charakteristikas.
3. Išnagrinėti proaktyvumo reikšmę prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą.
4. Išnagrinėti įsitraukimo į darbą kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe ryšiams.

Tyrimo hipotezės:

Pagal trečiąjį uždavinį iškeltos hipotezės:

H1: Proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau įsipareigoję organizacijai.

H2: Proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų inovatyvų elgesį darbe: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau inovatyvūs.

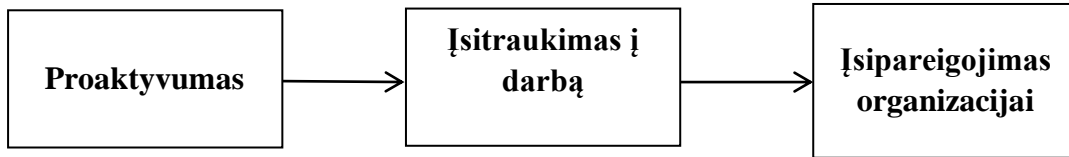
H3: Proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau įsitraukę į darbą.

Pagal ketvirtąjį uždavinį, iškeltos hipotezės:

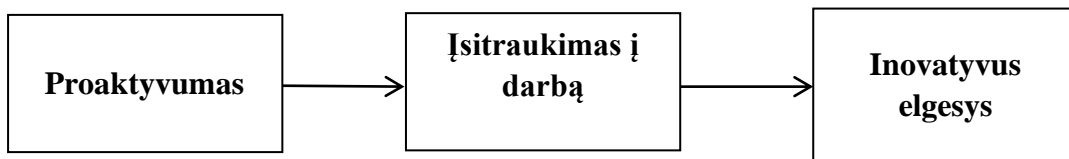
H4: Įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų proaktyvumui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai: proaktyvumas stiprina

įsitraukimą į darbą, kuris didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (1 pav.);

H5: Įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų proaktyvumui prognozuojant inovatyvų elgesį: proaktyvumas stiprina įsitraukimą į darbą, kuris stiprina darbuotojų inovatyvų elgesį (2pav.).



1 pav. Tyrimo modelis pagal H4



2 pav. Tyrimo modelis pagal H5

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime taikyta netikimybinė patogioji atranka, į anketą atsakė ir tyrimo imtį sudaro 195 darbuotojai, tarp jų 103 moterys (52,8 proc.) ir 92 vyrai (47,2 proc.). Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 20 iki 70 metų, amžiaus vidurkis 32,7 metų. 29 tiriamųjų (14,9 proc.) dirba viešajame sektoriuje, o 166 tiriamieji (85,1 proc.) - privačiame sektoriuje. 181 (92,8 proc.) dirba pilnu etatu, 14 (7,2 proc.) - nepilnu. 45 (23,1 proc.) užima vadovaujančias pareigas ir turi pavaldžių darbuotojų, 35 (17,9 proc.) neturi pavaldinių ir 115 (59 proc.) neužima vadovaujančių pareigų. Darbo organizacijoje stažas svyravo nuo 0,5 metų iki 30 metų, vidutiniškai organizacijoje respondentai dirba 4,4 metų. 158 (81 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 24 (12,3 proc.) įgiję aukštąjį neuniversitetinį/ aukštesnįjį išsilavinimą, 3 (1,5 proc.) – profesinį išsilavinimą, 10 (5,1 proc.) – vidurinį. Variantu nebaigtas vidurinis išsilavinimas nepasirinko ne vienas respondentas, todėl toliau tyrime nebus analizuojamas.

2.2. Tyrimo eiga

2023 metų vasario – balandžio mėnesiais, buvo atliktas tyrimas, apklausti įvairaus amžiaus, skirtingose Lietuvos organizacijose, ir skirtingas pareigas užimantys darbuotojai. Tyrimo dalyviai anketą pildė internetu, kuri buvo patalpinta naudojantis „Google forms“ platforma (pildymo laikas nebuvo ribojamas). Tyrimo dalyviai kvietimą dalyvauti tyrime ir nuorodą į apklausą gavo elektroniniu paštu, o taip pat nuoroda buvo pasidalinta „Facebook“ bei „LinkedIn“ platformose. Apklausa buvo viešai prieinama, tačiau prie nuorodos buvo paminėta, kad tyrime kviečiami dalyvauti tik šiuo metu dirbantys asmenys. Anketos kreipimesi buvo trumpai pristatyta tyrimo tema, tikslas, pateikta pildymo instrukcija, informuota apie anonimiškumą ir konfidencialumą apdorojant bei pristatant tyrimo duomenis, galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime.

2.3. Tyrimo metodai

Socialiniai demografiniai klausimai.

Tyrimo dalyvių buvo klausama apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo stažą, organizacijos sektorių, kuriame asmuo dirba (valstybinis ar privatus), užimamas pareigas (vadovaujančios ar nevadovaujančios), darbo etatą (pilnas ar nepilnas). Anketos klausimai pateikiami 1 priede.

Darbuotojų proaktyvumas.

Tyrimė buvo naudota Parker (1998) trumpoji proaktyvios asmenybės skalės (angl. *Proactive personality scale*), kuria sudaro 6 teiginiai. Ši skalė adaptuota remiantis originalia Bateman ir Crant (1993) 17 teiginių skale. Sutrumpinta skalės versija naudota ankstesniuose tyrimuose (pvz., Li, Liang & Crant, 2010) ir pasižymi stipriomis koreliacijomis su originalia Bateman ir Crant (1993) skale.

Rezultatų vertinimas. Skale vertinama asmens polinkis keisti aplinką, ieškoti galimybių, rodyti iniciatyvą, imtis veiksmų ir atkakliai dirbti, kol įgyvendinami pokyčiai (teiginių pvz.: „Jei man kažkas nepatinka, aš stengiuosi tai pakeisti“; „Puikiai sugebu atrasti galimybes“). Atsakymai vertinti 5 balų Likerto skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Proaktyvumo rodiklis – atsakymų į teiginius, apie savo polinkį veikti proaktyviai darbino vietoje vidurkis. Kuo aukštesnis įvertis, tuo labiau asmuo linkęs elgtis proaktyviai.

Patikimumas ir validumas. Proaktyvumo skalės autoriai nurodė patikimumo rodiklis Cronbacho $\alpha = 0,85$ (Parker, 1998), šiame tyrime gautas panašus skalės Cronbach $\alpha = 0,80$. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukiniu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 56,37% duomenų sklaidos ($KMO = 0,815$, Bartleto sferiškumo kriterijaus $\chi^2 = 284,660$ $p < 0,001$).

Įsitraukimas į darbą.

Įsitraukimui į darbą vertinti naudota Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ir De Witte (2019) sutrumpinta Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES – 3), kurią sudaro 3 teiginiai. Skalės teiginiai lietuvių kalba paimti iš: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf šia skale galima naudotis nekomerciniais moksliniais tikslais nemokamai.

Rezultatų vertinimas. Skale vertinama asmens savijauta dirbant. Kiekvienas šios skalės teiginys atitinka vieną iš įsitraukimo į darbą dimensijų: energingumą (angl. *vigor*), atsidavimą darbui (angl. *dedication*), ir pasinėrimą į darbą (angl. *absorption*), teiginio pavyzdys: „Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą“. Atsakymai vertinami 7 balų Likerto skale nuo 1 – „niekada“ iki 7 – „visada / kasdien“. Įsitraukimo į darbą rodiklis skaičiuojamas kaip atsakymų į skalės teiginius vidurkis, aukštesnis balas žymi didesnę įsitraukimą į darbą.

Patikimumas ir validumas. Schaufeli ir bendraautoriai (2019) nurodo, kad trumpoji įsitraukimo į darbą skalė atitinka patikimumo reikalavimus, nes keliuose tyrimuose Cronbacho α svyruoja nuo 0,77 iki 0,85. Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,90$. Konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax

sukiniu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 84,10% duomenų sklaidos ($KMO = 0,735$, Bartleto sferiškumo kriterijaus $\chi^2 = 385,628$, $p < 0,001$).

Inovatyvus elgesys.

Inovatyvus elgesys vertintas naudojant Scott ir Bruce (1994) sukurta inovatyvaus elgesio vertinimo skale (angl. *Innovative behaviour*), kurią sudaro 6 teiginiai.

Rezultatų vertinimas. Skale vertinamas asmens elgesys, kuriuo jis išreiškia polinkį į naujas žinias ir naujoves, domėjimąsi procesų ar produktų perdirbimu ir pritaikymu realybėje, dalyvavimą, diegiant naujoves. Teiginio pavyzdys: „Dirbdamas(-a) ieškau naujų idėjų apie darbo atlikimo technologijas, procesus, metodus ar produktus“. Teiginius tiriamieji vertino 5 balų Likerto skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Inovatyvaus elgesio rodiklis skaičiuojamas kaip atsakymų į visus skalės teiginius vidurkis. Kuo aukštesnis gautas rodiklis, tuo asmuo elgiasi labiau inovatyviai.

Patikimumas ir validumas. Šios skalės autorių nurodytas patikimumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,89$ (Scott & Bruce, 1994). Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,85$. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukiniu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 58,91% duomenų sklaidos ($KMO = 0,865$, Bartleto sferiškumo kriterijaus $\chi^2 = 467,078$ $p < 0,001$).

Įsipareigojimas organizacijai.

Įsipareigojimas organizacijai buvo matuojamas Porter, Steers, Mowday ir Boultian (1974) įsipareigojimo organizacijai skale, kurią sudaro 9 teiginiai (angl. *Organizational Commitment Questionnaire*, OCQ). Ši skalė plačiai naudota ir kitų autorių tyrimuose (Mowday et al., 1979; Yousef, 2003).

Rezultatų vertinimas. Skale vertinamas asmens požiūris į organizaciją, kurioje šiuo metu dirba, teiginio pavyzdys: „Didžiuojuosi, galėdamas(-a) kitiems pasakyti, jog dirbu šioje organizacijoje“. Atsakymai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Įsipareigojimo organizacijai rodiklis – atsakymų į visus teiginius vidurkis. Aukštesnis rodiklis reiškia stipriau išreikštą teigiamą darbuotojo nuostatą organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu – didesnę įsipareigojimą.

Patikimumas ir validumas. Porter ir bendraautoriai (1974) nurodo, kad ji atitinka patikimumo reikalavimus, nes keliuose tyrimuose Cronbacho α svyruoja nuo 0,82 iki 0,93. Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,91$. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukiniu. Išskirtas vienas

faktorius, kuris paaiškina 58,17% duomenų sklaidos ($KMO = 0,905$, Bartleto sferiškumo kriterijaus $\chi^2 = 951,677$ $p < 0,001$).

Leidimai versti ir naudoti moksliniais tikslais tyrime taikytas skales buvo gauti iš autorių, vykdant Vilniaus universiteto doktorantės A. Dzimidienės tyrimą. Tyrime naudotos skalės iš anglų kalbos buvo išverstos į lietuvių kalbą dvigubo vertimo būdu. Anketa pateikiama 1 priede.

2.4. Tyrimo duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenų apdorojimas bei statistinė analizė buvo atlikta IBM SPSS 26 statistiniu paketu. Buvo atlikti šie skaičiavimai: 1) kintamieji aprašyti naudojant aprašomosios statistikos elementus - vidurkį (M), standartinę nuokrypį (SD), minimalias ir maksimalias reikšmes; 2) skalių patikimumas (vidinis suderintumas) vertintas apskaičiuojant Cronbacho α , o konstrukto validumas nustatytas taikant pagrindinių komponentių faktorių analizę; 3) įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio palyginimui grupėse pagal lytį, organizacijos sektorių, darbo etatą ir pareigas naudotas Stjudento t – testas (angl. *Student t Test*) nepriklausomoms imtims; minėtų konstrukčių palyginimui tarp grupių pagal išsilavinimą naudotas ANOVA kriterijus; 4) sąsajos tarp įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe nustatytos taikant Pearsono koreliacijos koeficientą (angl. *Pearson correlation*); 5) siekiant įvertinti proaktyvumo galimybę prognozuoti įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį darbe ir įsipareigojimą organizacijai, buvo tikrinami tiesinės regresijos modeliai; 6) nagrinėjant įsitraukimo į darbą kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę proaktyvumo ryšiui su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu, buvo taikyta A. F. Hayes PROCESS macro programa 4 modelis (Hayes, 2013).

3. TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo, kuriuo buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajas, rezultatai. Pirmiausia pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika, t. y. nagrinėjama įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio raiška bendroje imtyje, pagal socialines demografines charakteristikas bei pastarųjų kintamųjų tarpusavio sąsajos (atitinkamai 3.1. poskyryje aptariami duomenys pagal pirmąjį uždavinį, 3.2. – antrąjį uždavinį). Vėliau analizuojama proaktyvumo reikšmė prognozuojant įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį (atitinkamai 3.3. poskyris aptariami rezultatai pagal trečiąjį uždavinį). Galiausiai įvertinamas įsitraukimo į darbą vaidmuo sąsajoms tarp proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe (atitinkamai 3.3. poskyris, kuriame aptariami duomenys pagal ketvirtąjį uždavinį).

3.1. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe raiška ir jų tarpusavio sąsajos

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika bendroje imtyje, pagal socialine demografines charakteristikas ir kintamųjų tarpusavio sąsajas.

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos*

	M	SD	Min	Max	1.	2.	3.	4.
1.	4,06	0,62	1,20	5,00	1			
2.	3,81	0,69	1,00	5,00	0,710**	1		
3.	5,85	1,10	1,33	7,00	0,522**	0,576**	1	
4.	3,83	0,69	1,22	5,00	0,528**	0,531**	0,656**	1

Pastaba: N - 195; **. $p < 0.01$; M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis.

1. - proaktyvumas; 2. - inovatyvus elgesys; 3. - įsitraukimas į darbą; 4. - įsipareigojimas organizacijai.

Iš pateiktų duomenų galima matyti, kad tyrimo dalyviai darbo aplinkoje linkę elgtis proaktyviai (M = 4,06, SD = 0,62) ir yra labai įsitraukę į darbą (M = 5,85, SD = 1,10), vertinant rezultatus, kurie yra aukščiau vidutinės reikšmės. Kita vertus, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai rezultatai šiek tiek viršija vidutinę reikšmę (atitinkamai – M = 3,81, SD = 0,69 ir M = 3,83, SD = 0,69).

3.2. Įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe raiška pagal socialines demografines charakteristikas

Siekiant palyginti tyrime vertintų kintamųjų bei tyrimo dalyvių socialinių demografinių charakteristikų sąsajas, buvo nagrinėti rodiklių raiškos skirtumai pagal lyti (žr. 2 lentelė), sektorių (žr. 3 lentelė), etatą (žr. 4 lentelė) ir pareigas (žr. 5 lentelė), taikant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtimis.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį

	Moterys (N=103)	Vyrai (N=92)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Proaktyvumas	3,96(0,67)	4,16(0,55)	-2,24	193	0,026
Inovatyvus elgesys	3,70(0,75)	3,94(0,61)	-2,44	193	0,016
Įsitraukimas į darbą	5,71(1,19)	6,00(0,98)	-1,92	193	0,056
Įsipareigojimas organizacijai	3,76(0,80)	3,91(0,54)	-1,60	179,149	0,112

Pastaba: M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Iš 2 lentelės pateiktų duomenų matyti, kad tarp moterų ir vyrų proaktyvumo ($t(193) = -2,24, p = 0,026$) ir moterų ir vyrų inovatyvaus elgesio darbe ($t(193) = -2,44, p = 0,016$) yra statistiškai reikšmingas skirtumas. Vyrai nurodė, jog darbo aplinkoje elgiasi labiau proaktyviai ir pasižymi didesniu inovatyviu elgesiu darbe nei moterys. Tuo tarpu tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą ($t(193) = -1,92, p = 0,056$) ir įsipareigojimo organizacijai ($t(179,15) = -1,60, p = 0,112$) statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti (2 lentelė).

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal organizacijos sektorių

	Viešasis (N=29)	Privatusis (N=166)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Proaktyvumas	3,80(0,79)	4,10(0,58)	-2,45	193	0,015
Inovatyvus elgesys	3,61(0,81)	3,85(0,67)	-1,74	193	0,083
Įsitraukimas į darbą	5,36(1,11)	5,93(1,08)	-2,64	193	0,009
Įsipareigojimas organizacijai	3,48(0,76)	3,89(0,66)	-3,05	193	0,003

Pastaba: M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Remiantis 3 lentelėje pateiktais duomenimis, išnagrinėjus tiriamų rodiklių raišką, Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtimis statistiškai reikšmingi skirtumai rasti tarp viešo / privataus sektoriaus darbuotojų proaktyvumo ($t(193) = -2,45, p = 0,015$), įsitraukimo

į darbą ($t(193) = -2,64, p = 0,009$) ir įsipareigojimo organizacijai ($t(193) = -3,05, p = 0,003$). Tai rodo, jog privačiame sektoriuje dirbantys asmenys yra labiau proaktyvūs, įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai, nei dirbantys viešajame sektoriuje. Tuo tarpu inovatyvaus elgesio vertinimai ($t(193) = -1,74, p = 0,083$) tarp viešojo ir privataus sektoriaus tiriamųjų grupių statistiškai reikšmingai nesiskyrė (3 lentelė).

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo etatą

	Pilnas etatas (N=181)	Nepilnas etatas (N=14)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Proaktyvumas	4,08(0,62)	3,73(0,58)	2,08	193	0,039
Inovatyvus elgesys	3,85(0,69)	3,43(0,64)	2,18	193	0,030
Įsitraukimas į darbą	5,93(1,07)	4,83(1,09)	3,69	193	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	3,86(0,69)	3,39(0,63)	2,50	193	0,013

Pastaba: M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad išnagrinėjus tiriamų rodiklių raišką, Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtims statistiškai reikšmingai skirtumai rasti tarp darbuotojų dirbančių pilnu ir dirbančių nepilnu darbo etatu proaktyvumo vertinimų ($t(193) = 2,08, p = 0,039$), inovatyvaus elgesio darbe ($t(193) = 2,08, p = 0,039$), įsitraukimo į darbą ($t(193) = 2,08, p = 0,039$) ir įsipareigojimo organizacijai ($t(193) = 2,08, p = 0,039$) vertinimų. Dirbantys pilnu etatu yra labiau linkę inicijuoti pokyčius elgdamiesi proaktyviai ir inovatyviai, yra labiau įsitraukę į darbą bei įsipareigoję organizacijai nei dirbantys nepilnu etatu.

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal pareigas

	Nevadovaujančios pareigos (N=115)	Vadovaujančios pareigos (N=80)	t	df	p
	M(SD)	M(SD)			
Proaktyvumas	4,00(0,52)	4,14(0,74)	-1,58	193	,166
Inovatyvus elgesys	3,65(0,67)	4,06(0,66)	-4,25	193	0,000
Įsitraukimas į darbą	5,61(1,18)	6,20(0,88)	-4,00	191,91	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	3,70(0,71)	4,02(0,62)	-3,21	193	0,002

Pastaba: M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu

Iš 5 lentelės pateiktų duomenų matyti, jog išnagrinėjus tiriamų rodiklių raišką, Stjudento t kriterijumi nepriklausomoms imtims statistiškai reikšmingi skirtumai rasti tarp (ne)vadovaujančių pareigų inovatyvaus elgesio darbe vertinimų ($t(193) = -4,25, p = 0,000$), įsitraukimo į darbą ($t(191,91) = -4,00, p = 0,000$) ir įsipareigojimo organizacijai ($t(193) = -3,21, p = 0,002$) vertinimų. T. y., darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas yra labiau inovatyvūs, įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai. Tuo tarpu proaktyvumo ($t(193) = -1,58, p = 0,116$) vertinimai (ne)vadovaujančių tiriamųjų grupėse neskyrė (5 lentelė).

Taikant Pearson koreliacijos koeficientą buvo įvertintas darbuotojų amžiaus ir darbo stažo organizacijoje sąsajas su tyrime matuotais kintamaisiais.

6 lentelė. *Tyrimo kintamųjų sąsajos su amžiumi ir stažu organizacijoje*

		Amžius		Stažas organizacijoje
Proaktyvumas	r	0,141	r	0,013
	p	0,050	p	0,851
Inovatyvus elgesys	r	,258*	r	0,071
	p	0,000	p	0,321
Įsitraukimas į darbą	r	,391**	r	,295**
	p	0,000	p	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	r	,297**	r	,360**
	p	0,000	p	0,000

Pastaba: N-195; **. $p < 0.01$

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tarp amžiaus ir inovatyvaus elgesio ($r = 0,258, p < 0,001$), įsitraukimo į darbą ($r = 0,391, p < 0,001$) ir įsipareigojimo organizacijai ($r = 0,297, p < .001$) yra silpna teigiama statistiškai reikšminga koreliacija. Rezultatai atskleidė, jog kuo didesnis tyrimo dalyvių amžius, tuo didėja jų inovatyvus elgesys, įsitraukimas ir įsipareigojimas. Tuo tarpu statistiškai reikšmingos sąsajos tarp amžiaus ir proaktyvumo nenustatyta (6 lentelė).

Remiantis 6 lentelėje pateiktais duomenimis, taikant Pearsono koreliacijos koeficientą sąsajoms tarp darbo stažo organizacijoje ir tyrimo kintamųjų, nustatyta, jog su darbo stažu ir įsitraukimu į darbą ($r = 0,295, p < 0,001$) bei darbo stažu ir įsipareigojimu organizacijai ($r = 0,360, p < 0,001$) yra silpna teigiama statistiškai reikšminga koreliacija. Rezultatai atskleidė, kad ilgėjant darbo organizacijoje trukmei, darbuotojai yra daugiau

įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai. Nenustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbo stažo organizacijoje ir proaktyvumo bei darbo stažo ir inovatyvaus elgesio (6 lentelė).

Taikant ANOVA kriterijų buvo įvertinta proaktyvumo, inovatyvaus elgesio, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raiška darbuotojų išsilavinimo grupėse (7 lentelė). Respondentai pagal išsilavinimą buvo suskirstyti į 4 grupes ir skaičiuoti rodiklių raiškos skirtumai.

7 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal išsilavinimą

	1gr. (N=158)	2gr. (N=24)	3gr. (N=3)	4gr. (N=10)	F	df	p
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)			
Proaktyvumas	4,14(0,59)	3,75(0,69)	3,80(0,40)	3,58(0,55)	5,36	3,191	0,001
Inovatyvus elgesys	3,89(0,65)	3,61(0,67)	3,67(0,29)	3,10(1,08)	5,28	3,191	0,002
Įsitraukimas į darbą	6,04(0,95)	5,28(1,22)	5,89(0,96)	4,23(1,41)	12,78	3,191	0,000
Įsipareigojimas organizacijai	3,92(0,68)	3,53(0,57)	3,85(0,34)	3,17(0,67)	5,74	3,191	0,001

Pastaba: N - tiriamųjų skaičius; M - vidurkis; SD - standartinis nuokrypis. 1gr. - Aukštasis universitetinis; 2gr. - Aukštasis neuniversitetinis; 3gr. - Profesinis; 4gr. - Vidurinis.

7 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad nustatytas statistiškai reikšmingas $p < 0,05$ skirtumas tarp keturių išsilavinimo grupių **proaktyvumo** balų: $F(3,191) = 5,36$, $p = 0,001$. Post-hoc palyginimai naudojant Tukey HSD testą parodė, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai yra labiau proaktyvūs lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($M = 4,14$, $SD = 0,59$).

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, taikant ANOVOS kriterijų, nustatytas statistiškai reikšmingas $p < 0,05$ skirtumas tarp keturių išsilavinimo grupių **inovatyvaus elgesio** balų: $F(3,191) = 5,28$, $p = 0,002$. Post-hoc palyginimai naudojant Tukey HSD testą parodė, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai yra labiau inovatyvūs lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($M = 3,89$, $SD = 0,65$).

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, taikant ANOVOS kriterijų, nustatytas statistiškai reikšmingas $p < 0,05$ skirtumas tarp keturių išsilavinimo grupių **įsitraukimo į darbą** balų: $F(3,191) = 12,78$, $p = 0,000$. Post-hoc palyginimai naudojant Tukey HSD testą parodė, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai yra labiau įsitraukę lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($M = 6,04$, $SD = 0,95$).

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, taikant ANOVOS kriterijų, nustatytas

statistiškai reikšmingas $p < 0,05$ skirtumas tarp trijų išsilavinimo grupių *įsipareigojimo organizacijai* balų: $F(3,191) = 5,74$, $p = 0,001$. Post-hoc palyginimai naudojant Tukey HSD testą parodė, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai yra labiau įsipareigoję lyginant su žemesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ($M = 3,92$, $SD = 0,68$).

Apibendrinant proaktyvumo, įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio raišką grupėse pagal socialines demografines charakteristikas, galima paminėti ryškiausius skirtumus, kurie nustatyti kiekvienam kintamajam:

- Proaktyvumas: vyrai labiau nei moterys elgiasi proaktyviai; darbuotojai dirbantys pilnų etatu ir turintys aukštą universitetinį išsilavinimą linkę inicijuoti pokyčius veikiant proaktyviam elgesiui.
- Įsitraukimas į darbą: darbuotojai dirbantys privačiame sektoriuje ir pilnu etatu bei užimantys vadovaujančias pareigas yra labiau įsitraukę.
- Įsipareigojimas organizacijai: darbuotojai dirbantys privačiame sektoriuje ir pilnų etatu yra labiau įsipareigoję; ilgėjant darbo organizacijoje trukmei, darbuotojai yra daugiau įsipareigoję organizacijai.
- Inovatyvus elgesys: vyrai labiau nei moterys yra inovatyvūs; didėjant amžiui bei turint aukštą universitetinį išsilavinimą, darbuotojai labiau elgiasi inovatyviai.

3.3. Proaktyvumo reikšmė prognozuojant įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama įvertinti darbuotojų proaktyvumo reikšmę įsipareigojimui organizacijai, inovatyviam elgesiui darbe ir įsitraukimui į darbą. Tuo tikslu buvo tikrinami dviejų pakopų regresinės analizės modeliai kiekvienam priklausomam kintamajam.

Tikrinant proaktyvumo galimybę prognozuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, į pirmą pakopą buvo įvedami demografiniai rodikliai (lytis, amžius, darbo stažas, pareigos), į antrąją pakopą įvestas proaktyvumas. Rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomas kintamasis yra proaktyvumas.*

Nepriklausomi kintamieji	Įsipareigojimas organizacijai	
	Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
	1 pakopa	2 pakopa

Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,033	0,032
	Amžius	0,130	0,066
	Darbo stažas	0,267***	0,312***
	Pareigos	-0,072	-0,037
Proaktyvumas			0,515***
	R ²	0,155	0,408***
	ΔR ²		0,254***
	F	8,695***	26,088***

Pastaba: N = 195; *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Atlikti skaičiavimai parodė, kad tarp demografinių kintamųjų tik darbo stažas statistiškai reikšmingai prognozuoja įsipareigojimą ($\beta = 0,267$, $p = 0,001$ pirmojoje pakopoje). T. y., ilgiau dirbantys darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Antrojoje pakopoje įvedus proaktyvumą, modelio R² padidėjo nuo 0,155 iki 0,408. Proaktyvumas statistiškai reikšmingai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ($\beta = 0,515$, $p = 0,001$), o modelis paaiškina 40,8% įsipareigojimo organizacijai variacijos (8 lentelė). Tai rodo, jog proaktyvumas gerai aprašo įsipareigojimą organizacijai.

Tikrinant proaktyvumo galimybę prognozuoti darbuotojų inovatyvų elgesį, į pirmą pakopą buvo įvedami demografiniai rodikliai (lytis, amžius, darbo stažas, pareigos), į antrąją pakopą įvestas proaktyvumas. Rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų inovatyvų elgesį, kai nepriklausomas kintamasis yra proaktyvumas.*

Nepriklausomi kintamieji		Inovatyvus elgesys	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,094	-0,009
	Amžius	0,197*	0,144*
	Darbo stažas	-0,119	-0,061
	Pareigos	-0,237	-0,190***
Proaktyvumas			0,672***
	R ²	0,128	0,559***
	ΔR ²		0,431***
	F	6,953***	47,872***

Pastaba: * N = 218; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Atlikti skaičiavimai parodė, kad tarp demografinių kintamųjų tik amžius statistiškai reikšmingai prognozuoja išsipareigojimą ($\beta = 0,197$, $p = 0,017$ pirmojoje pakopoje). Tai rodo, kad vyresni darbuotojai labiau inovatyvūs. Antrojoje pakopoje įvedus proaktyvumą, modelio R^2 padidėjo nuo 0,128 iki 0,559. Amžius ($\beta = 0,144$, $p = 0,05$) ir proaktyvumas ($\beta = 0,672$, $p = 0,001$) statistiškai reikšmingai nuspėja inovatyvų elgesį, o pareigos ($\beta = -0,190$, $p = 0,001$) statistiškai reikšmingai neigiamai nuspėja inovatyvų elgesį. Modelis paaiškina 55,9% inovatyvaus elgesio variacijos (9 lentelė). Tai rodo, jog proaktyvumas gerai aprašo inovatyvų elgesį.

Tikrinant proaktyvumo galimybę prognozuoti darbuotojų išitraukimą į darbą, į pirmą pakopą buvo įvedami demografiniai rodikliai (lytis, amžius, darbo stažas, pareigos), į antrąją pakopą įvestas proaktyvumas. Rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų išitraukimą į darbą, kai nepriklausomas kintamasis yra proaktyvumas.*

Nepriklausomi kintamieji		Įsitraukimas į darbą	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,034	0,027
	Amžius	0,285***	0,225***
	Darbo stažas	0,116	0,158*
	Pareigos	-0,102	-0,068
Proaktyvumas			0,485***
R ²		0,177	0,402***
ΔR^2			0,225***
F		10,228***	25,389***

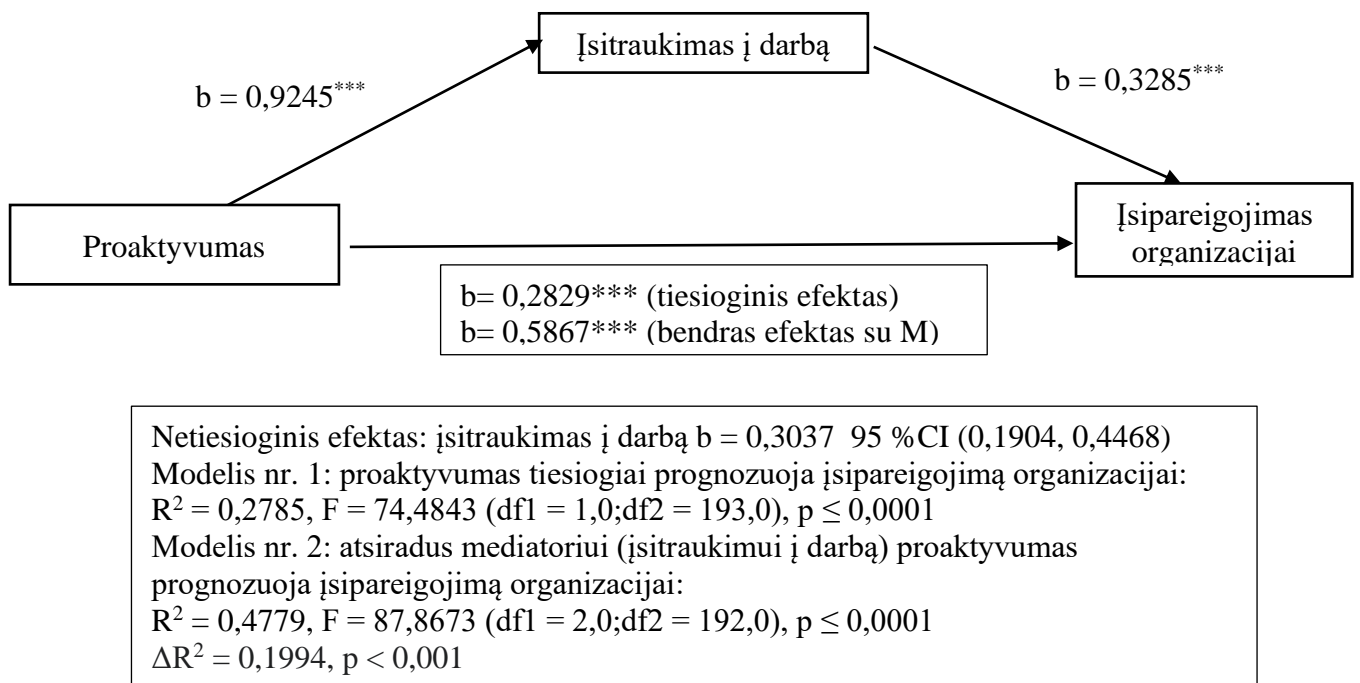
Pastaba: * $N = 218$; $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Atlikti skaičiavimai parodė, kad tarp demografinių kintamųjų tik amžius statistiškai reikšmingai prognozuoja išitraukimą ($\beta = 0,285$, $p = 0,001$ pirmojoje pakopoje). T. y., vyresni darbuotojai labiau išitraukę į darbą. Antrojoje pakopoje įvedus proaktyvumą, modelio R^2 padidėjo nuo 0,177 iki 0,402. Amžius ($\beta = 0,225$, $p = 0,001$), darbo stažas ($\beta = 0,158$, $p = 0,001$) ir proaktyvumas ($\beta = 0,485$, $p = 0,001$) statistiškai reikšmingai nuspėja išitraukimą į darbą, o modelis paaiškina 40,2% išitraukimo į darbą variacijos (10 lentelė). Tai rodo, jog proaktyvumas gerai aprašo išitraukimą į darbą.

Apibendrinus rezultatus, buvo gauta, kad proaktyvumas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą.

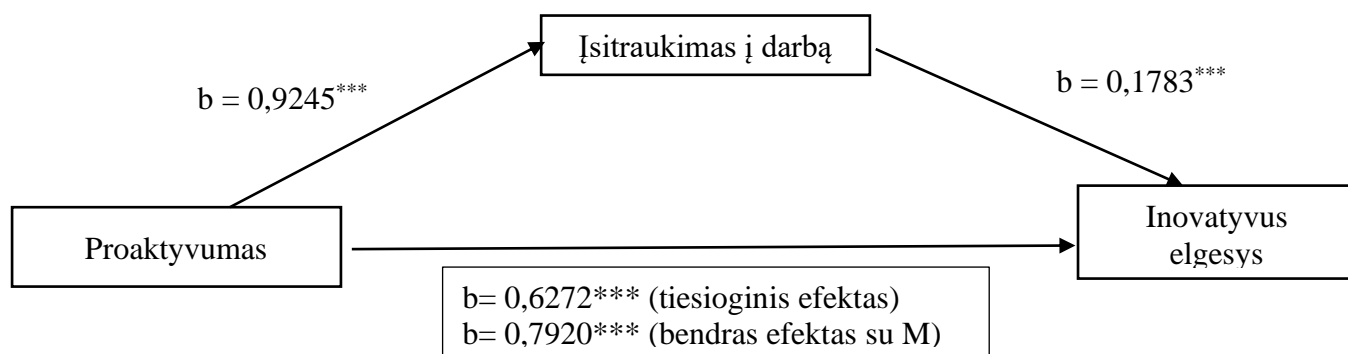
3.4. Įsitraukimo į darbą reikšmė proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe ryšiui

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti, kokią reikšmę turi įsitraukimas į darbą proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyviam elgesiui darbe ryšiui. Kitaip tariant, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų proaktyvumui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį. Šiems skaičiavimas atlikti buvo pasinaudota A.F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).



3 pav. Proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai ryšys - mediacijos rezultatų modelis
 Pastaba. *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatorius

Tikrinant ketvirtąją hipotezę ir atlikus rezultatų analizę gauta, jog pirmasis modelis (3 pav.), kuriame proaktyvumas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai, paaiškina 27,8% įsipareigojimo organizacijai sklaidos, o antrame modelyje įvedus mediatorių (įsitraukimą į darbą), paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,1994$, $p < 0,001$) padidėja iki 47,8 %. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (proaktyvumu), numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas).



Netiesioginis efektas: įsitraukimas į darbą $b = 0,1648$ 95 %CI (0,0772, 0,2941)
 Modelis nr. 1: proaktyvumas tiesiogiai prognozuoja inovatyvų elgesį:
 $R^2 = 0,5036$, $F = 195,8102$ (df1 = 1,0;df2 = 193,0), $p \leq 0,0001$
 Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (įsitraukimui į darbą) proaktyvumas
 prognozuoja inovatyvų elgesį:
 $R^2 = 0,5619$, $F = 123,1112$ (df1 = 2,0;df2 = 192,0), $p \leq 0,0001$
 $\Delta R^2 = 0,0583$, $p < 0,001$

4 pav. Proaktyvumo ir inovatyvaus elgesio ryšys - mediacijos rezultatų modelis
 Pastaba. *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M - mediatorius

Tikrinant penktąją hipotezę ir atlikus rezultatų analizę gauta, jog antrasis modelis (4 pav.), kuriame proaktyvumas prognozuoja inovatyvų elgesį, paaiškina 50,4% inovatyvaus elgesio sklaidos, o antrame modelyje įvedus mediatorių (įsitraukimą į darbą), paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,0583$, $p < 0,001$) padidėja iki 56,2 %. Įsitraukimas į darbą, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (proaktyvumu), numato nežymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas).

Apibendrinant rezultatus, buvo gauta, jog proaktyvumas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį. Įsitraukimas į darbą yra mediatorius (tarpinis kintamasis). Proaktyvumas teigiamai paveikia įsitraukimą į darbą, o šis pastiprina įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo darbu buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajas. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais (Crant, 2000, Frese & Fay, 2001), buvo tikimasi, kad proaktyvumas gali nuspėti įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą. Taip pat atsižvelgiant į kai kurių autorių gautus tyrimo rezultatus (Sonntag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008), buvo tikimasi, jog įsitraukimas į darbą yra tarpinis kintamasis proaktyvumui prognozuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį.

Pirmiausia, siekiant geriau suprasti ir aprašyti tyrime dalyvavusius respondentus, buvo įvertinti jų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus bendroje imtyje ir pagal socialines demografines charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo laiką organizacijoje, bendrą darbo stažą, organizacijos tipą, kuriame asmuo dirba (valstybinė ar privati), užimamas pareigas (vadovaujančios, nevadovaujančios). Surinkti duomenys parodė, kad visi tyrime dalyvavę vyrai darbo aplinkoje elgiasi labiau proaktyviai ir pasižymi didesniu inovatyviu elgesiu darbe nei moterys. Šie rezultatai nesutampa su Griffin ir bendraautorių (2007) atlikto tyrimo duomenimis, kuriais teigiama, jog reikšmingo skirtumo tarp abiejų lyčių elgiantis proaktyviai nėra. Tačiau Kanfer ir bendraautorių (2001) atlikto tyrimo rezultatai prieštarauja, atskleisdami, kad moterys mažiau nei vyrai išreiškia iniciatyvą proaktyviai ieškant darbo. Manoma, jog skirtumai tarp tyrimų galėjo atsirasti dėl skirtingų proaktyvumo (elgesio atliekamo proaktyviai) operacionalizavimo. Šiuo atveju Kanfer ir bendraautoriai (2001) proaktyvumą tyrė kaip proaktyvią darbo paiešką, o šiame darbe proaktyvumo samprata neapėmė proaktyvios darbo paieškos ir ji nebuvo matuota.

Skirtumai tarp skirtingų darbo sektorių ar skirtingų darbo etatų grupių ir proaktyvumo mokslinėje literatūroje neanalizuojami. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrimo dalyviams, dirbantiems privačiame sektoriuje ir pilnu etatu, būdinga elgtis proaktyviai. Taigi, tokie darbuotojai geba surinkti informaciją, atpažinti ir pasinaudoti galimybėmis, pakeisti esamą situaciją ar persikelti į idealią aplinką, kad iš esmės pakeistų savo darbo vietą (Frese & Fay, 2001; Parker & Liao, 2016; Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017). Rezultatais taip pat gauta, jog privačiame sektoriuje dirbantys asmenys yra labiau įsitraukę ir įsipareigoję nei dirbantys viešame sektoriuje. Vis dėlto skirtumo tarp sektorių nerasta analizuojant inovatyvų elgesį. Kalbant apie darbo etatą, papildomi rezultatai atskleidė, jog tokie tyrimo dalyviai yra linkę elgtis inovatyviai, yra įsitraukę į darbus ir įsipareigoję organizacijai. Kitaip tariant, šie tyrime

dalyvavę asmenys aktyviai kuria naujas idėjas, linkę siekti iššūkių ir pasinerti į darbą, kūrybiškai sprendžia problemas ir įsipareigoję darbuotojai suinteresuoti savo organizacijos sėkme ir išlikimu (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017; Salanova & Schaufeli, 2008; Meyer et al., 1993; Smithikrai & Suwannadet, 2018).

Literatūroje trūksta duomenų apie (ne)vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų proaktyvumo skirtumus. Tyrėjai dažniausiai nagrinėja vadovo elgesio reikšmę darbuotojų proaktyviam elgesiui, t. y., kad vadovų parama gali paskatinti darbuotojus elgtis proaktyviai (Bindl & Parker, 2010; Wu & Wu, 2019). Šio tyrimo duomenys atskleidė, jog abiejų pareigų grupėse esantys darbuotojai linkę elgtis proaktyviai darbe vienodai. Vis dėlto papildomai rezultatai atskleidė, jog darbuotojams užimantiems vadovaujančias pareigas būdingas inovatyvus elgesys, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai nei užimantiems nevadovaujančias pareigas. Ankstesni tyrimai patvirtina, kad įsitraukimas į darbą skatina darbuotojų proaktyvumą (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008). Iš dalies gali būti, jog šiame tyrime vadovaujančias pareigas užimantys respondentai elgiasi proaktyviau, nes yra labiau įsitraukę nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, bet tai nereiškia, jog nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai nėra proaktyvūs.

Analizuojant ryšį tarp amžiaus ir proaktyvumo, tyrimo rezultatai atskleidė, jog reikšmingo skirtumo tarp reiškinių nėra. Gauti duomenys sutampa su Morrison ir Phelps (1999) bei Warr ir Fay (2001) tyrimų rezultatais. Šie rezultatai nesutampa su Kanfer ir bendraautorių (2001) ir Ng ir Feldman (2012) tyrimų rezultatais, kur buvo nustatyta sąsaja tarp kintamųjų: Kanfer ir bendraautoriai (2001) atskleidė silpną, tačiau reikšmingą neigiamą ryšį tarp kintamųjų (didėjant amžiui proaktyvumo raiška silpnėja), o Ng ir Feldman (2012) nustatė teigiamą ryšį tarp amžiaus ir proaktyvaus elgesio darbe. Papildomi rezultatai šiame darbe atskleidė, jog tyrime dalyvavę vyresni darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, įsitraukę į darbą ir yra linkę į inovatyvų elgesį. Vadinasi, didėjant darbuotojų amžiui įsipareigojimo, inovatyvus elgesio ir įsitraukimo raiška organizacijoje stiprėja.

Skirtumai tarp skirtingų darbo stažo grupių ar skirtingų išsilavinimo grupių ir proaktyvumo, mokslinėje literatūroje neanalizuojami. Šie socialiniai demografiniai kintamieji nagrinėjami labiau kaip kontroliniai kintamieji. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamųjų darbo trukmė organizacijoje nėra susijusi su proaktyvumu bei inovatyviu elgesiu. Vis dėlto papildomi rezultatai atskleidė, jog kuo ilgiau tyrimo dalyviai dirba organizacijoje, tuo daugiau jiems būdinga įsitraukti į darbą ir įsipareigoti organizacijai. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad tyrimo dalyvių išsilavinimas yra susijęs su proaktyvumu. Tyrimo dalyviams turintiems aukštą universitetinį išsilavinimą labiau būdinga elgtis proaktyviai. Taip pat aukštas

universitetinis išsilavinimas susijęs su didesniu darbuotojų inovatyviu elgesiu, įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Taigi, aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra: mažiau suvaržyti savo formalių darbo pareigų; kuria naujas idėjas, kurios gali būti pritaikytos organizacijos produktams ar paslaugoms; labiau linkę įsitraukti į bandymus ir klaidas; yra atsidavę savo darbui ir įmonei.

Trečiu tyrimo uždaviniu buvo iškeltos trys hipotezės, kuriomis buvo vertinama proaktyvumo reikšmė prognozuojant įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį ir įsitraukimą į darbą. Pirmiausia, atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad proaktyvumas teigiamai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai. Gauti duomenys reiškia, jog darbuotojai proaktyviu elgesiu susitapatina su organizacija, deda visas pastangas, įmonės klestėjimui ir augimui (Porter et al., 1974; Joo & Bennett, 2018). Šie rezultatai patvirtina pirmąją hipotezę, kuri teigia, kad: proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau įsipareigoję organizacijai.

Antra, tyrimo rezultatais nustatyta, jog proaktyvumas teigiamai prognozuoja inovatyvų elgesį. Gauti duomenys reiškia, kad šiame tyrime dalyvavę žmonės ne tik vykdo darbo reikalavimus, tačiau kartu siūlo ir taiko naujas ir patobulintas idėjas, procesus ir praktikas, prisiimdami visišką atsakomybę siekiant gerinti esamą padėtį bet kuriame organizacijos lygmenyje (darbo vaidmenyje, grupėje ar organizacijoje). Šie rezultatai patvirtina antrąją hipotezę, kuri teigia, kad: proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų inovatyvų elgesį darbe: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau inovatyvūs.

Galiausiai, buvo nustatyta, kad proaktyvumas prognozuoja įsitraukimą į darbą. Tai reiškia, jog labiau proaktyvūs tyrimo dalyviai patenkina savo kaip darbuotojo ir (arba) organizacijos augimo poreikius, suvokia savo prasmę veikloje, o tai sustiprina jų įsitraukimą į darbą. Darbuotojai elgdamiesi proaktyviai, suvokia, jog įsitraukimui būdingas energingumas (energijos ir psichinio atsparumo lygis, kuris darbe gali padėti susidūrus su sunkumais), atsidavimas darbui (entuziazmas, reikšmingumo jausmas, įkvėpimas ir pasididžiavimas, kurie jaučiami darbe) ir pasinėrimas į darbą (visiškas įsitraukimas į darbą, jog prarandama laiko nuovoka) (Schaufeli et al., 2002). Įsitraukimas į darbą suteikia svarbių išteklių, kurie reikalingi iš asmens iniciatyvos kylančiam elgesiui – proaktyvumui (Sonnetag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008). Šio tyrimo gauti rezultatai sutampa su Dikkers ir bendraautoriais (2010), kurie įsitraukimą į darbą įvardino kaip proaktyvumo pasekmę. T. y., asmenys, kurie veikia

proaktyviai įsitraukia į darbą per atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą (dvi įsitraukimo į darbą dimensijos). Tokiu būdu buvo patvirtinta trečioji hipotezė, kuri teigia, kad: proaktyvumas teigiamai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą: darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas proaktyvus elgesys, yra labiau įsitraukę į darbą.

Ketvirtu uždaviniu bei ketvirta ir penkta hipotezėmis siekiant patvirtinti įsitraukimo į darbą reikšmę proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajoms: buvo keliami prielaida, kad įsitraukimas į darbą yra asmens būseną, kuri gali paaiškinti proaktyvumo ryšio su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu mechanizmą. T. y., siekiama patikrinti, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) proaktyvumui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį. Patikrinus du mediacijos modelius, gauta, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe ryšiui. Tokiu būdu ketvirta ir penkta hipotezės buvo patvirtintos, kurios teigia, kad:

- *Ketvirta hipotezė* – įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų proaktyvumui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai: proaktyvumas stiprina įsitraukimą į darbą, kuris didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai;
- *Penkta hipotezė* – įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų proaktyvumui prognozuojant inovatyvų elgesį: proaktyvumas stiprina įsitraukimą į darbą, kuris stiprina darbuotojų inovatyvų elgesį.

Šio tyrimo rezultatai rodo, jog proaktyvumas sužadina inovatyvų elgesį, kai asmuo, pasižymintis aukštu įsitraukimo lygiu, yra labiau linkęs efektyviai atlikti darbą, pasitelkia inovacijomis, naujomis idėjomis ar sprendimo būdais įveikiant problemas (pvz., darbo ar organizacijos).

Kalbant apie tyrimus, kuriuose įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius proaktyvumo ryšyje su įsipareigojimu organizacijai, šio darbo autoriaus žiniomis, rasti nepavyko. Žvelgiant į šių reiškinių sąsajas atskirai, ankstesni moksliniai tyrimai rodo, jog egzistuoja ryšys tarp proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai (Strauss et al., 2009; Smithikrai & Suwannadet, 2018; Joo & Bennett, 2018) bei įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo (Trofimov et al., 2017; Kim et al., 2017). Vadinasi, elgdamiesi proaktyviai, darbuotojai tampa labiau įsitraukę į darbą, nes papildoma energija, kuri padeda susidoroti su išskylančiais iššūkiais, kai bandoma gerinti padėti bet kuriame organizacijos lygmenyje (darbe, grupėje, įmonėje). O tai savo ruožtu skatina darbuotojus tapti įsipareigojusiais organizacijai: viršyti savo nustatytas

pareigas ir direktyvas, gerinti įmonės veiklą bei aktyviai imtis iniciatyvos spręsti problemas ir gerinti organizaciją (Trofimov et al., 2017). Šio tyrimo metu gauti rezultatai įrodė reikšmingą teigiamą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai, kai įsitraukimas į darbą turi nuspėjamą reikšmę įsipareigojimui. Kitaip tariant, elgesys atliekamas proaktyviai padeda darbuotojams įsitraukti į darbinį vaidmenį arba patį darbą, o tai pirmasis žingsnis tapatinantis su organizacija, įsitraukiant ir įsipareigojant jai (Mowday et al., 1979; Trofimov et al., 2017; Kim et al., 2017).

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, gautus siekiant nustatyti įsitraukimo į darbą, proaktyvumo, įsipareigojimo organizacijai ir inovatyvaus elgesio darbe sąsajas, galima teigti, kad: panašių tyrimų nėra; proaktyvumas atlieka reikšmingą vaidmenį nuspėjant įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį darbe ir įsitraukimą į darbą; įsitraukimas į darbą yra reikšmingas ryšiui tarp proaktyvumo ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe. Atliktas tyrimas leidžia geriau suprasti proaktyvumą ir jo reikšmę darbuotojų įsitraukimui, įsipareigojimui ir inovatyvumui.

Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos

Analizuojant šio tyrimo rezultatus, svarbu atsižvelgti ir į keletą ribotumų. Pirmiausia galima nurodyti nedidelę respondentų imtį, kurioje gautus duomenis nėra galimybės apibendrinti ir juos interpretuoti reikia atsargiai. Tyrimo dalyvių atrankai buvo taikomas netikimybinės patogiosios atrankos metodas. Tai reiškia, kad ne kiekvienas žmogus turėjo vienodas galimybes patekti į tyrimo imtį, o tai galėjo daryti įtaką tyrimo rezultatams. Didesnę šios imties dalį sudarė: moterys; aukštą universitetinį išsilavinimą turintys asmenys; darbuotojai dirbantys privačiame sektoriuje; dirbantys pilnu etatu; užimantys nevadovaujančias pareigas. Siekiant didesnio rezultatų patikimumo ir platesnių generalizavimo galimybių, ateities tyrimams rekomenduojama surinkti imti (pvz., atsitiktinės atrankos metodu), kuri apylygiai pasiskirsčiusi socialinių demografinių rodiklių atžvilgiu ir palyginti šiame darbe nagrinėjamus reiškinius, kaip išsilavinimo, organizacijos sektorius (viešas ar privatus), darbo etato (pilnas ar nepilnas), užimamų pareigų (vadovaujančios ar ne) ir kt. atžvilgiu.

Tyrimas atliktas, taikant skerspjūvio metodą, kuris suteikia informaciją apie reiškinius tam tikru laiku, todėl tiriant atskirų organizacijų darbuotojų proaktyvumą ir jo reikšmę įsitraukimui į darbą, įsipareigojimui organizacijai ar inovatyviam elgesiui, tikslinga vykdyti tęstinius tyrimus, kurie atskleistų analizuojamų reiškinių tarpusavio sąsajas laiko

perspektyvoje, įtraukti į tokius tyrimus ir proaktyvumui reikšmingas individualias ir organizacines prielaidas.

Įsitraukimas į darbą šiame tyrime veikė kaip mediatorius, tačiau ateities tyrimuose aktualu analizuoti ir kitų potencialių asmeninių charakteristikų kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) svarbą proaktyvumo sąsajoms su organizaciniu įsipareigojimu ir inovatyviu elgesiu darbe.

Taip pat aktualu nagrinėti ne tik bendro proaktyvumo reikšmę analizuojamoms pasekmėms, bet ir analizuoti atskiras proaktyvumo formas, pavyzdžiui, proaktyvų darbinį elgesį, proaktyvų asmens – aplinkos atitikimą, proaktyvų strateginį elgesį, kurie išsamiau atskleidžia proaktyvaus elgesio formų įvairovę (Parker & Collins, 2010).

Atliktas tyrimas yra naudingas praktikai, kadangi gauti rezultatai rodo, kad proaktyvumas yra svarbus aspektas prognozuojantis įsipareigojimą organizacijai, inovatyvų elgesį darbe ir įsitraukimą į darbą. Taip pat nustatyta, jog įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatorius (tarpinis kintamasis) minėtiems ryšiams. Kad darbuotojai būtų įsitraukę, įsipareigoję ir rodytų inovatyvų elgesį įmonėje, reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų elgesį atliekamą proaktyviai (elgesys, kurį galima taikyti bet kokiems veiksams numatyti, planuoti ir siekti daryti poveikį keičiant ir gerinant padėti ir (ar) save). Stiprinant darbuotojų proaktyvumą, galima pastiprinti ir tokius svarbius organizacijos veiklai aspektus, kaip įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai ir inovatyvus elgesys. Tai ypač aktualu organizacijoms norinčioms išsaugoti konkurencinį pranašumą rinkoje.

IŠVADOS

1. Proaktyvumas yra susijęs su socialiniais demografiniais kintamaisiais: vyrams labiau nei moterims būdinga elgtis proaktyviai ir inovatyviai darbe; proaktyvumas, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai būdingas dirbantiems privačiame sektoriuje; dirbantys pilnu etatu linkę inicijuoti pokyčius proaktyviai ir inovatyviu elgesiu, taip pat pastebimas didesnis įsitraukimas ir įsipareigojimas nei tarp dirbančių nepilnu etatu. Aukštesnio išsilavinimo darbuotojai yra labiau proaktyvūs, įsitraukę į darbą, labiau įsipareigoję organizacijai ir aktyvesni inovatyviose veiklose, lyginant su žemesnio išsilavinimo darbuotojais.
2. Proaktyvumas nėra susijęs su darbuotojų amžiumi ir darbo trukme organizacijoje.
3. Vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, įsipareigoję organizacijai bei aktyvesni, demonstruojant inovatyvų elgesį, o su darbo trukme organizacijoje nesusijęs tik inovatyvus elgesys.
4. Darbuotojų proaktyvumas teigiamai siejasi ir prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį: labiau proaktyvūs darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, inovatyvesni ir įsipareigoję organizacijai.
5. Įsitraukimas į darbą proaktyvumui ryšyje su įsipareigojimu organizacijai ir inovatyviu elgesiu veikia kaip mediatorius. Proaktyvumas patiprina įsitraukimą į darbą, o šis patiprina ir įsipareigojimą organizacijai ir inovatyvų elgesį.

LITERATŪRA

1. Anderson, K. (2015). Proactivity at work. *Orebo Studies in Psychology*, 32, 1-79.
2. Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological bulletin*, 121(3), 417–436. Doi:10.1037/0033-2909.121.3.417
3. Anderson, N., Potočnik, K. and Zhou, J. (2014), Innovation and Creativity in Organizations A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
4. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. Doi:10.1177/0018726712453471
5. 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. Doi:10.1002/job.4030140202
6. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). American Psychological Association. Doi:10.1037/12170-019
7. Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. *The Journal of applied psychology*, 97(1), 134–150. Doi:10.1037/a0024368
8. Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1304. Doi:10.3389/fpsyg.2018.01304
9. Christian, M. S., Garza, A. S., & 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. Doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
10. Crant, J. M. 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.
11. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. Doi:10.1177/014920630002600304

12. Crant, J. M., & Bateman, T. S. 2000. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63–75.
13. Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *The Career Development International*, 15(1), 59–77. Doi:10.1108/13620431011020899
14. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23(2), 133-187. Doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6
15. Geležinytė R., & Bagdžiūnienė D. (2016). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai. *Psichologija*, 53, 59-77. Prieiga per internetą: Doi:10.15388/Psichol.2016.53.10032
16. 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
17. 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.
18. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
19. Haynie, J.J., Flynn, C.B. and Mauldin, S. (2017), "Proactive personality, core self-evaluations, and engagement: the role of negative emotions", *Management Decision*, 55(2), 450-463. Doi:10.1108/MD-07-2016-0464
20. Ismail, A., Nowalid, W.A., & Bakar, R.A. (2016). Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction. *Jurnal Pengurusan UKM Journal of Management*, 48, 99-110.
21. Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. *SAGE Open*, 11(1). Doi:10.1177/2158244021989629
22. Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The international journal of human resource management*, 14(6), 1067-1079.
23. Jafri, M.H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management and Research*, 10, 62-68.
24. Joo, B.-K., & Bennett, R.H. III (2018). The Influence Of Proactivity On Creative Behavior, Organizational Commitment, And Job Performance: Evidence From A

- Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research: Vol. 5(2)*, 1-20. Doi:10.58809/GWXR1454
25. Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review, 16(4)*, 350–376. Doi:10.1177/1534484317725967
 26. Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 46(3)*, 431–446. Doi:10.2224/sbp.6618
 27. Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review, 30(2)*, Article 100704. Doi:10.1016/j.hrmr.2019.100704
 28. Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology, 95(2)*, 395.
 29. Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 36(1)*, 48–55. Doi:10.1007/s12144-015-9383-1
 30. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78(4)*, 538–551. Doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
 31. Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija, 56*, 37-55. Doi:10.15388/Psichol.2017.56.11521
 32. Miselytė M., Bagdžiūnienė D., & Jakutė V. (2019). Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo. *Psichologija, 59*, 8-22. Doi:10.15388/Psichol.2019.1
 33. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42(4)*, 403-419.
 34. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14(2)*, 224-247.
 35. Mubarak N., Khan J., Yasmin R., Osmadi A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and

- transformational leadership. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 42 989–1003. Doi:10.30585/icabml-cp.v2i1.245
36. Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858. Doi:10.1111/peps.12003
37. North, M. S. (2019). A *gate* to understanding “older” workers: Generation, age, tenure, experience. *The Academy of Management Annals*, 13(2), 414–443. Doi:10.5465/annals.2017.0125
38. 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
39. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. Doi:10.1177/0149206308321554
40. Parker, S. K., & Liao, J. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics*, 45(3), 217–227. Doi:10.1016/j.orgdyn.2016.07.007
41. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boultian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603 – 9.
42. 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. Doi:10.1080/09585190701763982
43. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Doi:10.1023/A:1015630930326
44. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. Doi:10.1027/1015-5759/a000430
45. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. Doi:10.2307/256701

46. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*, 416–427.
47. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874. Doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
48. Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *The Journal of Behavioural Science, 13*(2), 94–106.
49. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518–528. Doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
50. Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology, 9*, 2338. Doi:10.3389/fpsyg.2018.02338
51. Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management, 20*(3), 279–291. Doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
52. Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 1011–1017. Doi:10.1037/0021-9010.90.5.1011
53. Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2017). Organizational commitment factors: role of employee work engagement. *Revista ESPACIOS, 38*(24).
54. Unsworth, K.L. and Parker, S.K. (2003), Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, eds. D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
55. Warr, P., & Fay, D. (2001). Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(3), 343-353.
56. 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. Doi:10.1002/job.2262

57. Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265–281. Doi:10.1006/jvbe.1993.1019
58. Wu, T.-J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57(11), 3200–3216. Doi:10.1108/MD-02-2018-0196

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos programos studentė Evelina Staševska ir šiuo metu rengiu magistro diplominį darbą apie darbuotojų išitraukimo į darbą reikšmę proaktyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai bei inovatyvaus elgesio darbe sąsajoms.

Klausimyne nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų. Teisingas yra tas, kurį Jūs pasirinksite. Prašome išsiskaityti į klausimus ir žymėti tuos atsakymus, kurie geriausiai atspindi, ką manote bei kaip jaučiatės. Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakinėkite apie tą, kurioje Jūsų darbas pagrindinis arba tą, kuriai teikiate pirmenybę.

Jūsų dalyvavimas - savanoriškas, jei persigalvosite, dalyvavimą apklausoje bet kada galite nutraukti. Garantuojau informacijos anonimiškumą ir visišką konfidencialumą – analizei bus naudojami tik apibendrinti visų tyrimo anketų duomenys, be galimybės tiesiogiai ar netiesiogiai identifikuoti respondento tapatybę ar atstovaujamą instituciją. Tyrimo anketos pildymas gali trukti apie 10-15 min.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir anketai pildyti skirtą laiką. Iškilius klausimams, galite kreiptis el. paštu: evelina.stasevska@fsf.stud.vu.lt

Evelina Staševska

Šioje anketos dalyje prašome Jus pateikti bendrus duomenis apie save ir organizaciją, kurioje dirbate.

1. **Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras
- Nenoriu atsakyti

2. **Jūsų amžius:**

3. **Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis/aukštesnysis
- Profesinis

- Vidurinis
 Nebaigtas vidurinis

4. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
 Privačiajam

5. Ar dirbate pilnu etatu?

- Taip
 Ne

6. Jūsų darbo stažas (įrašykite, kiek laiko dirbate esamoje organizacijoje, pvz., 3 m arba 2 mėn)

___ metai ___ mėnesiai

7. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Ne
 Taip, turiu pavaldžių žmonių
 Taip, bet neturiu pavaldžių žmonių

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

Darbuotojo proaktyvumas

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Jei man kažkas nepatinka, aš stengiuosi tai pakeisti	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

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

Inovatyvus elgesys

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Aktyviai pristatau savo idėjas kitiems darbuotojams	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Žemiau pateikiami teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Isitraukimo į darbą skalė

0	1	2	3	4	5	6			
Niekada	Beveik niekada/kelis kartus per metus ar rečiau	Retai/kartą per mėnesį ar rečiau	Kartais/keletą kartų per mėnesį	Dažnai/kartą per savaitę	Labai dažnai/ kelis kartus per savaitę	Visada/kasdien			
Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos.			0	1	2	3	4	5	6

11. Žemiau pateikiami teiginiai apie Jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate. Atidžiai perskaitykite pateiktus teiginius ir pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą.

Isipareigojimas organizacijai

1	2	3	4	5			
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku			
Sutikčiau atlikti beveik kiekvieną paskirtą darbą, kad tik galėčiau dirbti šioje organizacijoje			1	2	3	4	5

Dėkoju už atsakymus!