



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Eglė Rūkštelytė

**Vadovavimo aspektų, darbuotojų asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus
elgesio sąsajos**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2018

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS.....	5
PRATARMĖ.....	6
1.ĮVADAS.....	8
1.1. Proaktyvus darbuotojų elgesys	8
1.2. Transformacinis vadovavimas	14
1.3. Dalyvaujantis vadovavimas.....	15
1.4. Vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai	17
1.5. Rutinos siekimas	18
1.6. Profesinis saviveiksmingumas.....	19
1.7.Įsitraukimas į darbą	20
1.8. Vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos....	21
1.9. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	22
2. TYRIMO METODIKA.....	24
3. REZULTATAI.....	29
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	40
IŠVADOS.....	45
LITERATŪRA.....	47

SANTRAUKA

„Vadovavimo aspektų, darbuotojų asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus elgesio sąsajos“

Eglė Rūkštelytė

VilniusVilniaus

Universitetas

2018

53 psl.

Šiame darbe analizuojamas proaktyvaus darbuotojų elgesio organizacijoje reiškinys, jo ryšiai su transformaciniu vadovavimu, dalyvaujančiu vadovavimi bei rutinos siekimu, profesiniu saviveiksmingumu ir įsitraukimu į darbą. Šių vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos kol kas nėra išsamiai nagrinėtos, todėl šis tyrimas atskleidžia svarbiausių vadovavimo aspektų bei asmeninių charakteristikų vaidmenį proaktyviam darbuotojų elgesiui ir jo tipams: proaktyviam strateginiam, asmens ir aplinkos dermės bei užduoties atlikimo elgesiui.

Tyrimo dalyviai - iš viso dalyvavo 237 žmonės (164 moterys ir 73 vyrai). Tyrimo dalyvių amžius 18-61 metai, amžiaus vidurkis 32,6 metai. Tyrimo dalyvių atranka patogi.

Tyrimo respondentai pildė anketinę apklausą internete, kuria buvo tirtas proaktyvus darbuotojų elgesys ir jo tipai, transformacinis ir dalyvaujantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys, darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei asmeninės charakteristikos: rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą.

Rezultatai: strateginį proaktyvų elgesį prognozuoja dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą. Asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį tiesiogiai prognozuoja įsitraukimas į darbą. Užduoties proaktyvų elgesį ir bendrą proaktyvų elgesį prognozuoja dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą. Įsitraukimas į darbą buvo pilnas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai, prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį.

Pagrindiniai žodžiai: proaktyvus darbuotojų elgesys, transformacinis vadovavimas, dalyvaujantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys, darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai, rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą.

SUMMARY

“The Relationships between Leadership Aspects, Employee Personal Characteristics and Proactive Behavior“

Eglė Rūkštelytė

Vilnius

Vilniaus Universitetas

2018

53 psl.

This master thesis analyses proactive employee behavior at work, links between proactive behavior, its types and leadership aspects and individual characteristics. The interaction between transformational leadership, participative leadership, employer's proactive behavior and stimulation to act proactive, routine seeking, occupational self-efficacy and engagement at work is not analysed properly yet, so this study reveal the important role of leadership aspects and individual characteristics for proactive behavior at work. 237 employees have participated in this study (164 females and 73 males), the mean age of 32,6 years.

Respondents were asked to fill online questionnaire which studied proactive employee's behavior and its types, transformational and participated leadership, leader's proactive behavior, stimulation to act proactive, routine seeking, occupational self efficacy and work engagement.

Results: proactive strategic behavior is predicted by participative leadership, stimulation to employees to act proactive, routine seeking, occupational self efficacy and work engagement. Proactive person – environment fit behavior is predicted by work engagement. Proactive work behavior is predicted by participative leadership, stimulation to employees to act proactive, routine seeking, occupational self efficacy and work engagement. Work engagement is full mediator to participative leadership and stimulation to act proactive predicting proactive person – environment fit behavior.

Keywords: proactive behavior, transformational leadership, participative leadership, leader's proactive behavior, stimulation to act proactive, routine seeking, occupational self-efficacy, work engagement.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Proaktyvus elgesys (angl. *proactive behavior*) – sudėtingas procesas, apibūdinamas kaip iniciatyva, norint pagerinti esamos situacijos sąlygas ar kuriant naujas, taip pat toks elgesys apima aktyvų karjeros planavimą, naujų iššūkių sau išsikėlimą, siekiant karjeros aukštumų, atvirą nuomonės išreiškimą, pokyčių iniciavimą, kolegų raginimą (Crant, 2000).

Transformacinis vadovavimas (angl. *transformational leadership*) – toks vadovavimo stilius, kuriam priskiriamas darbuotojo įkvėpimas, vizijos perteikimas, paramos rodymas ir teikimas (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009).

Dalyvaujantis vadovavimas (angl. *participative leadership*) – toks vadovavimo stilius, kuris apima darbuotojų įtraukimą į sprendimo priėmimo procesą, atsakomybės ir įtakos dalijimąsi su darbuotojais (Koopman & Wierdsma, 1998).

Rutinos siekimas (angl. *routine seeking*) - asmeninė charakteristika, kai žmogus prioritetą suteikia jam pažįstamai ir nusistovėjusiai tvarkai (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016).

Profesinis saviveiksmingumas (angl. *occupationall self-efficacy*) - apibūdina, kiek asmuo jaučiasi įsitikinęs, kad jis gebės sėkmingai atlikti darbinės veiklas (Schyns & Von Collani, 2002).

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) - tai tokia darbuotojo emocinė būseną, kuri apima atsidavimą darbui, entuziazmą, tobulėjimo siekimą ir pasinėrimo į darbą aspektus (Schaufeli & Bakker, 2003).

PRATARMĖ

Šiais laikais proaktyvus darbuotojų elgesys yra plačiai aptariama elgesio forma, apibūdinama kaip sudėtingas procesas, žmogaus iniciatyvumas, siekiant pagerinti dabartinės situacijos sąlygas, sukurti naujas. Tai taip pat asmeninių iššūkių išsikėlimas, siekiant karjeros aukštumų, savo atviros pozicijos išreiškimas, kolegų iniciatyvumo skatinimas (Crant, 2000). Žvelgiant iš organizacinės psichologijos perspektyvos proaktyvus darbuotojų elgesys daro teigiamą įtaką ne tik individui, bet ir visos organizacijos veiklai, pavyzdžiui, skatina inovatyvų elgesį, gerina darbų atlikimą, produktyvumą (Crant, 1995). Kol kas tyrimuose didžiausias dėmesys yra sutelkiamas tiriant socialinės sąveikos veiksnių reikšmę proaktyviam darbui: komandinį darbą, gaunamą kolegų ar vadovo paramą. Kai kurie atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad proaktyvus elgesys yra nagrinėjamas, kaip tam tikrų asmeninių charakteristikų (atsakomybės prisiėmimas, asmeninė iniciatyva) pasekmė, mažai susiejant su kitu svarbiu organizacijai procesu – vadovavimu. Praktikoje trūksta žinių apie reiškinius, kurie gali prognozuoti proaktyvų darbuotojų elgesį, todėl kyla klausimas, ar darbuotojo asmeninės charakteristikos ir tam tikri vadovavimo aspektai gali būti proaktyvaus elgesio prielaidos.

Galima sakyti, kad proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų ryšiai su vadovavimo aspektais, tokiais kaip, vadovo proaktyvus elgesys, dalyvaujantis vadovavimas, darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai, bei asmeninėmis charakteristikomis (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą) iki šiol nėra plačiai tyrinėti. Vadovavimo stiliai, transformacinis ir dalyvaujantis, daro įtaką darbuotojų idėjų kėlimui, sprendimų siūlymui, strateginių klausimų iškėlimui, vadovo proaktyvus elgesys rodo pavyzdį, kaip atrodo proaktyvūs veiksmai darbe, darbuotojų žodinis skatinimas tarsi vis primena darbuotojams apie trokštamus proaktyvius veiksmus, tačiau trūksta tyrimų, kurie suteiktų informacijos, ar šie vadovavimo aspektai gali prognozuoti proaktyvų darbuotojų elgesį. Bene labiausiai tirtas yra praktyvaus elgesio ryšys su individualiais skirtumais, tokiais kaip proaktyvi asmenybė, asmeninė iniciatyva, tačiau nėra nagrinėta kaip profesinis saviveiksmingumas, rutinos siekimas, įsitraukimas į darbą kartu su vadovavimo aspektais prognozuoja proaktyvaus elgesio tipus, ir kiek tai priklauso nuo asmens socialinių demografinių charakteristikų. Įsitraukimas į darbą dažniausiai apibūdinamas kaip proaktyvaus elgesio pasekmė, tačiau jis gali veikti kaip prielaida, nes įsitraukęs darbuotojas siekia tobulinti organizacijos procesus bei keisti darbo aplinką. Taip pat gali būti, jog asmeninės charakteristikos veikia kaip konteksto veiksniai vadovavimo ir proaktyvaus elgesio ryšiams, tačiau trūksta tyrimų kurie tai pagrįstų.

Taigi, proaktyvus darbuotojų elgesys yra būtinas sėkmingai organizacijos veiklai, tad svarbu nagrinėti, kaip vadovavimo aspektai ir asmeninės charakteristikos kartu padeda numatyti

prokatyvų darbuotojų elgesį organizacijoje. Ypač Lietuvoje trūksta tokių tyrimų, kurie apjungtų šiuos reiškinius.

ĮVADAS

1.1. Proaktyvus darbuotojų elgesys

Proaktyvus elgesys yra apibūdinamas kaip veiksmai, kylantys iš asmens iniciatyvos ir orientuoti į ateitį, kurių tikslas yra ką nors pakeisti ir pagerinti situaciją. Tyrimai rodo, kad kai kurie veiksmai, pavyzdžiui, karjeros srityje ir individualiame ar komandiniame darbe, gali būti vykdomi daugiau ar mažiau proaktyviai. Pavyzdžiui, kad darbas taptų efektyvesnis ir produktyvesnis, darbuotojai gali inicijuoti naujas darbo procedūras. Proaktyvumas atspindi darbuotojų norą ir gebėjimą ieškoti galimybių naujovėms, efektyviems pokyčiams ir daryti matomą įtaką savo aplinkai. Proaktyvus elgesys gali būti nukreiptas į skirtingus objektus, pavyzdžiui, save patį, kitus žmones ir organizaciją (Grant & Ashford, 2008). Šiuolaikinėms, greitai besikeičiančioms organizacijoms proaktyvus elgesys yra labai pageidautinas. Norėdami parodyti lankstumą, pilnai patenkinti klientų poreikius ir konkuruoti su greita pasaulio ekonomika bei būti rinkos lyderiais, organizacijų darbuotojai turi peržengti užduočių ribas, imtis iniciatyvos keisti įsisenėjusius darbo metodus ir aktyviai siekti mokymosi, naudojant naujausius ir inovatyvius metodus (Crant, 2000). Toks elgesys yra nepaprastai svarbus neapibrėžtų sąlygų, nespėjamoje aplinkoje, kurioje neįmanoma numatyti visų atvejų ir iš anksto apibrėžti veiksmų arba vaidmenų (Griffin, Neal & Parker, 2007). Bindl ir Parker (2010) proaktyvų elgesį apibūdina kaip individų nepriklausomus ir į ateitį orientuotus veiksmus organizacijoje. Tuomet žmonės mobilizuoja savo veiksmus tam, kad padarytų poveikį aplinkai bei tam, kad į organizaciją atneštų kokius nors pokyčius.

Šiuolaikinėse organizacijose ir globalaus pasaulio kontekste yra jaučiamas proaktyvaus elgesio poreikis, vis svarbiau tampa išnaudoti visas galimybes ir inicijuoti veiksmus, kurie keistų darbo aplinką. Pavyzdžiui, organizacijoje dirbantys žmonės, gali pasiūlyti savo pažįstamus ar draugus į laisvą darbo vietą savo organizacijoje, žinodami, jog jis bus naudingas įmonei (Wu & Parker, 2017). Nauji darbuotojai gali elgtis proaktyviai: jie gali ieškoti informacijos apie savo darbo užduotis, savo pareigas bei pačią organizaciją, jie gali siekti gauti grįžtamąjį ryšį, apie tai, kaip jiems sekasi, gali aktyviau bendrauti tam, kad susirastų draugų ir užmegztų santykius su kolegomis. Visai neseniai mokslininkai nusprendė identifikuoti pagrindines proaktyvaus elgesio priežastis bei kokios yra proaktyvaus elgesio formos (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Pavyzdžiui, proaktyvi asmenybė ar stabili tendencija daryti poveikį aplinkai yra pagrindinė prielaida įvairioms proaktyvumo formoms, tokioms kaip karjeros iniciatyva, atsakomybės prisiėmimas, sprendimų priėmimas darbe. Kai kurie tyrimai išskiria proaktyvaus elgesio formas pagal funkcijas, pavyzdžiui, proaktyvus užduočių atlikimo elgesys, proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys bei proaktyvus strateginis elgesys

(Parker & Colins, 2010). Plačiau kalbant apie proaktyvų užduočių atlikimo elgesį, galima paminėti, jog į tai įeina inovacijų siūlymas, atsakomybės prisiėmimas bei problemų prevencija. Taip pat tai pokyčiai, kurie yra susiję su vidine organizacijos aplinka, pavyzdžiui, darbo metodų gerinimas ar įtakos kolegoms darymas, kalbėjimas apie problemas, kurios turi svarbą individo atliekamam darbui ar reikiamos informacijos siekimui. Ši proaktyvaus elgesio kategorija įtraukia individo pastangas paveikti organizaciją, vykdyti pokyčius. Kalbėjimas apie tai, kaip individas mato darbo aplinkos problemas, net jei tas požiūris ir nesutampa su kitų žmonių reiškiamomis mintimis, naujų technikų, technologijų ar produktų paieška ir bandymai surasti pagrindinę priežastį, kodėl kas nors vyksta ne taip, kaip tikėtasi, taip pat atspindi ir iliustruoja proaktyvaus užduočių atlikimo elgesį. Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys tai savęs arba situacijos keitimas taip, kad būtų pasiektas didesnis tarpusavio suderinamumas. Tokio elgesio pavyzdys gali būti tiesioginis grįžtamojo ryšio siekimas iš kitų, stebėjimas, koks elgesys yra skatinamas ir apdovanojamas, taip pat šis gautas grįžtamasis ryšys yra naudojamas savo darbiniuose veiksmuose. Taip pat aiškios pastangos pakeisti darbą taip, kad jis labiau atitiktų individo gebėjimus ir įgūdžius, socializacijos procese toks elgesys parodo aktyvų prisitaikymą prie naujų darbo sąlygų, vaidmenų derinimą. Be to, tokį elgesį išreiškiantis individas rodo aktyvias pastangas prisidėti prie karjeros siekimo aktyviai ją planuojant, sudarant reikiamų kompetencijų planavimą, konsultuojantis su didesnę patirtį turinčiais darbuotojais, vietoj to, kad tik reaktyviai stebėti situaciją. Apibendrinant galima teigti, jog elgesys yra taip reguliuojamas, kad būtų pasiektas geresnis suderinamumas tarp darbuotojo turimų savybių ir darbo aplinkos. Tiesa, tai daugiau savęs keitimas, o ne situacijos. Galiausiai proaktyvus strateginis elgesys - tai veiksmai ir siekiai inicijuoti pakeitimus visos organizacijos strategijos mastu. Į šią kategoriją įeina aktyvus aplinkos stebėjimas ir identifikavimas, kas ją gali paveikti ateityje ir kokie keliai yra, kad galimų rizikų būtų išvengta. Taip pat rinkos stebėjimas, laiko skyrimas tam, kad būtų atkreiptas dėmesys, ko iki šiol organizacija nemato arba nenori matyti, tam, kad būtų išlaikomas konkurencingumas ar išskirtinumas rinkoje. Pastarosios dvi kategorijos, proaktyvus strateginis elgesys ir proaktyvus užduoties elgesys, yra nukreiptos į organizacijos efektyvumą, produktyvumo didinimą. Kaip matome, įvairus proaktyvus elgesys apima daug darbuotojo elgesio aspektų: laiko, energiją bei pastangas.

Kitas proaktyvaus elgesio formų skirstymas galimas pagal elgesio kategorijas (Parker, & Collins, 2010)“:

- organizacijos strateginių klausimų proaktyvumas
- asmens ir aplinkos dermės proaktyvumas
- darbo užduoties atlikimo proaktyvumas

Taip pat proaktyvus elgesys gali būti skirstomas pagal numatytus tikslus: daugiau savo poreikių patenkinimų, įvairios naudos sau ir kolegoms, organizacijai (Belschak & Den Hartog, 2010). Belschak ir Den Hartog proaktyvų elgesį nagrinėjo ties trimis skirtingomis kryptimis: proaktyvus

elgesys, nukreiptas į organizaciją, prosocialus, arba kitaip galima sakyti nukreiptas į kolegas ar darbo komandą ir trečiasis elgesys, nukreiptas į save, siekiant asmeninių tikslų (2010). Grant ir Ashford (2008) proaktyvų elgesį dar nagrinėjo per vaidmens prizmę. Kalbant apie grįžtamojo ryšio siekimą proaktyvus elgesys gali pasireikšti kaip tikslingas vadovo klausinėjimas įvairių klausimų apie tai, kaip sekasi atlikti įvairias užduotis, o papildomas vaidmuo dar būtų ir grįžtamojo ryšio siekimas iš kolegų ar net kolegų už komandos ribų. Campbell (2000) taip pat teigė, jog proaktyvus elgesys praplečia tipinį darbuotojo vaidmenį, kuriame žmogus aiškiai žino, kas įeina į jo pareigas ir kokios techninės užduotys yra nebe jo. Vaidmens praplėtimas - kai žmogus imasi papildomų arba jam anksčiau nepriklausančių darbų, kuriuos anksčiau atlikdavo kolegos. Taip po truputį darbuotojas gauna vis platesnį užduočių spektrą, gali priimti naujus sprendimus, didėja jo autonomija ir atsakomybės. Organizacija gali savo ruožtu plėsti darbuotojo vaidmenį skatindama jo kūrybiškumą, naujų idėjų kūrimą, naudodama atvirą ir aiškią vidinę komunikaciją, suteikdama visokeriopą konsultavimą darbuotojui. Tuomet darbuotojas jaučiasi kaip įmonės partneris. Tiesa, įmonė turi tikėti, kad darbuotojas atlikdamas savo darbus turi unikalių įžvalgų sprendžiant problemas ir gerinant efektyvumą bei gali pritaikyti savo žinias ir patirtį atnaujinant darbo procesus. Parker, Williams ir Turner (2006) proaktyvų elgesį išskyrė į dvi dimensijas: proaktyvus idėjų įgyvendinimas ir proaktyvus problemų sprendimas. Pirmiausia, idėjų įgyvendinimas įtraukia įvairias individo idėjas, kaip galima pakeisti darbo aplinką, jų išsakymą bei kitų žmonių įtraukimą į šių veiksmų įgyvendinimo procesą. Šioje vietoje svarbu yra tai, jog idėjų savirealizacija yra ne tik naujų minčių siūlymas ar išsakymas kolegoms, o ir jų įgyvendinimas. Tai gali būti inovatyvumo dalis. Antra, problemų sprendimas nurodo į ateitį orientuotus veiksmus, kurie turėtų užkirsti kelią galimoms problemoms. Tai gali būti ir rizikingi, neįprasti ar nestandartiniai sprendimai.

Hwang, Han ir Chiu 2015 metais tyrinėdami proaktyvų elgesį išskyrė elgesio formas nukreiptas į kolegas arba vadovą. Į lyderį orientuotas proaktyvus elgesys pasižymi tuo, jog darbuotojas siūlo idėjas savo vadovui, kaip būtų gerinami darbo rezultatai, informuoja vadovą apie iškilusias arba dar tik gresiančias problemas, padeda vadovui generuoti arba pritaikyti naujas idėjas. Į kolegas nukreiptas elgesys pasižymi tuo, jog darbuotojas skatina ir kolegas kurti naujas idėjas ir jomis dalintis, pats dalinasi savo žiniomis su komanda, padeda išspręsti problemas to neprašytas, padeda komandos nariams įveikti sunkumus, kilusius atliekant tam tikras darbo užduotis, nors jam tai ir nepriklausytų.

Vis dėlto mažai yra žinoma, kas paskatina žmonės rodyti įvairias proaktyvaus elgesio formas, siekti asmeninio pokyčio ar keisti visą organizacijos aplinką. Tad 2017 metais buvo atliktas tyrimas (Wu et al., 2017), kuriuo buvo siekiama suprasti, kada ir kodėl kyla skirtingos proaktyvaus elgesio formos. Mokslininkai rėmėsi idėja, kad proaktyvus elgesys įtraukia asmeninio pokyčio ieškojimą arba situacijos keitimą ir gerinimą, todėl dėmesys buvo sutelktas ties dviejų tipų

proaktyvumu: elgiamasi proaktyviai, tam, kad būtų kylama karjeros laiptais (į karjerą orientuotas proaktyvus elgesys) ir elgiamasi proaktyviai tam, kad būtų pagerintas darbo efektyvumas (į darbą orientuotas proaktyvus elgesys). Šie du tipai skiriasi pagal funkciją ir numatytą tikslą, tačiau yra panašūs savo svarba žmogaus organizaciniam gyvenimui ir turi praktinę reikšmę tiek individui, tiek darbo rezultatui. Į karjerą orientuotas proaktyvus elgesys buvo tirtas pagal Belschak ir Den Hartog (2010) bei Claes ir Ruiz-Quintanilla (1998) metodiką, o į darbą orientuotas proaktyvus elgesys pagal Bledow ir Frese (2009) skalę. Tyrimo rezultatai parodė, kad tie tiriamieji, kurie pasižymėjo aukštesniais karjeros lūkesčiais, išreiškė labiau į karjerą orientuotą proaktyvų elgesį. Darbuotojai, kurie turėjo mažesnius karjeros lūkesčius arba visai neturėjo intencijų kilti karjeros laiptais, rodė didesnę į darbą orientuotą proaktyvų elgesį. Vadinasi, proaktyvų elgesį gali lemti asmeniniai lūkesčiai darbo atžvilgiu. Tam, kad galėtų išmatuoti į karjerą orientuotą proaktyvų elgesį, mokslininkai taikė Belschak ir Den Hartog (2010) situacijų klausimus, kuriuose klausama apie darbų pakeitimą taip, kad jie atitiktų darbuotojo lūkesčius, tuo pačiu gaunant mažai paramos iš savo vadovo - pavyzdžiui, „Prašysite oficialaus susitikimo su vadovu pasikalbėti apie karjeros galimybes“.

Metodikos matuojančios proaktyvų elgesį yra sukurtos Belschak ir Den Hartog (2010), Claes ir Ruiz-Quintanilla (1998), kuriuose atsakymai ranguojami nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „tikrai ne“, 5 - „tikrai taip“. Asford ir Black (1996) siekiant išmatuoti proaktyvų elgesį, sukūrė septynių elgesio elementų klausimyną, kuris įtraukė kontrolės norą, informacijos, grįžtamojo ryšio siekimą, bendrą socializaciją, darbo pokyčių aptarimą, santykius su vadovu bei socialinius santykius. Proaktyviam elgesiui matuoti taip pat gali būti naudojamas S. K. Parker ir kitų (2006) sukurtas klausimynas, kurį sudaro aštuoni teiginiai, pavyzdžiui, „Aš stengiuosi sutvarkyti problemą taip, kad ji nebeprisikartotų“. Šį klausimyną naudojo Huang (2017) siekdamas savo tyrime atrasti ryšį tarp proaktyvaus elgesio ir psichologinio įgalinimo. Taip pat moksliniuose tyrimuose yra naudojama Parker ir Collins (2010) proaktyvaus elgesio darbe vertinimo skalė, kurią sudaro 34 teiginiai. Ši skalė paremta „Aukštesniosios tvarkos“ kategorijom: siekimas geresnio atitikimo tarp žmogaus ir aplinkos, vidinės aplinkos organizacijoje gerinimas ir gerinimas organizacijos suderinamumo su platesne aplinka. Kuriant šią skalę autoriai rėmėsi kitų autorių sukurtomis atskirų proaktyvaus elgesio formų vertinimo skalėmis.

Kalbant apie proaktyvaus elgesio pasekmes, toks elgesys gali būti reikšmingas sėkmingai individo karjerai, organizacijų problemų prevencijai, darbuotojų veiklos efektyvumui (Parker & Collins, 2010), šio konstrukto pasekmėmis yra laikomas emocinis įsipareigojimas organizacijai, geresnis darbo pasirodymas (Tornau & Frese, 2013). Naujų darbuotojų proaktyvus elgesys gali lemti greitesnę socializacijos procesą (Saks, Gruman & Cooper-Thomas, 2011). Yra tyrimų, kurie rodo, jog proaktyvus elgesys ne visuomet yra vien tik teigiamas ir pageidaujamas konstruktas. Pavyzdžiui, Cooper-Thomas ir Burke (2012) teigia, kad proaktyvus elgesys gali būti žalingas naujiems

organizacijos darbuotojams, nes sukuria papildomą įtampą elgiantis proaktyviai dar gerai nepažįstamoje aplinkoje. Proaktyvus elgesys gali būti nepriimtas, kai darbuotojas dar nėra laikomas pilnaverčiu organizacijos nariu. Panašiai teigia Bolino, Valcea ir Harvey (2010) savo tyrimais rodantys, jog proaktyvus elgesys reikalauja daug papildomo laiko ir protinės energijos, kas gali paveikti žmogaus gerovę.

Vadovo vaidmuo proaktyviam elgesiui taip pat turi nemenką reikšmę. Literatūroje teigiama, kad lyderystė, kuri remia tokių organizacijų klimata, kuriame pasekėjai skatinami sekti naujovėmis ir suteikiama pakankamai paramos inovacijoms, skatina proaktyvų darbuotojų elgesį. Nepaisant to, kad proaktyvus elgesys, iniciatyvūs ir į ateitį orientuoti veiksmai, kurie siekia pokyčių ir situacijos pagerinimo, atneša daugybę teigiamų pasekmių (Bindl & Parker, 2010), ne visuomet yra lengva skatinti proaktyvų elgesį. Buvimas proaktyviu apima kitokios ateities siekimą, kas atneša neužtikrintumą ir reiškia, kad pasekmės gali būti neaiškios ir nežinomos. Proaktyvumas taip pat apima pokyčių inicijavimą, o pokyčiai ne visuomet yra vadovų ar kolegų laukiami (Morrison & Phelps, 1999). Būtent dėl tokių neužtikrintumų ir rizikos elgtis proaktyviai, turi būti palaikanti aplinka, kurioje darbuotojas būtų skatinamas išbandyti alternatyvius kelius atlikti savo darbą, nesibaiminant dėl kitų aplinkybių. Tokioje palaikančioje aplinkoje didelį vaidmenį atlieka vadovai, rodydami visokeriopą paramą darbuotojų pastangoms, skatindami jų autonomiją ir padrąsindami prisiimti daugiau atsakomybių (Avolio & Bass, 1995). Dauguma tyrimų apie proaktyvumą tiesiog paprastai teigia, kad proaktyvus elgesys bus žingsnis į geresnį pasirodymą ir mažai kas yra žinoma apie tai, kada proaktyvus elgesys duos teigiamų rezultatų, kalbant apie vadovo įvertinimą (Chan, 2006). Ir priešingai, jeigu darbuotojas nejaučia savo vadovo palaikymo, gali jausti neužtikrintas elgiantis proaktyviai ir po kurio laiko visai nerodyti proaktyvaus elgesio.

Vis dėlto, tyrimų, kuriuose tiriamas vadovo vaidmuo proaktyvaus elgesio procese, rezultatai yra nevienaprasmiški. Kai kurie tyrimai nepalaiko teiginio, jog egzistuoja pozityvus ryšys tarp vadovavimo stiliaus, vadovo elgesio ir įvairių proaktyvaus elgesio formų. Pavyzdžiui, transformacinis vadovavimas ne visuomet gali iššaukti darbuotojo proaktyvų elgesį, nes toks lyderis stimuliuoja bendrą proaktyvų elgesį ir tuo pačiu metu nurodo darbuotojams nesutelkti dėmesio į asmeninius tikslus (Kark, Shamir & Chen, 2003). Dėl šio lyderio vaidmens dviprasmiškumo, Wu ir Parker (2014) nagrinėjo vadovo paramos turinį, kodėl ši parama yra svarbi proaktyviam elgesiui ir kokiems darbuotojams ji turi ypatingą reikšmę. Kadangi proaktyvus elgesys sutelkia dėmesį ties pokyčiais neapibrėžtame kontekste, įtraukia naują galimybių tyrinėjimą ir aplinkos keitimą, tokiu atveju vadovas turi suteikti saugią aplinką, tam, kad padrąsintų tyrinėjimus, juos padarytų įmanomais ir patenkintų darbuotojų smaksumo bei žingeidumo poreikius. Be to, tokios saugios aplinkos užtikrinimas padeda darbuotojui ugdyti saviefektyvumo jausmą ir motyvaciją, kuri veda į proaktyvų elgesį. Ir galiausiai, vadovai, kurie sukuria darbuotojams saugią aplinką, gali būti ypač svarbūs tiems

žmonėms, kurių aukštas nesaugumo jausmas ir didelis priklausomumo poreikis. Kalbant apie vadovo paramos turinį, pavyzdžiui, skatinimas generuoti idėjas, gali sustiprinti darbuotojo motyvaciją elgtis proaktyviai, tačiau kiti paramos tipai, tokie kaip darbuotojų pasiūlymų įgyvendinimas gali sukelti darbuotojų pasyvumą ir priklausomumą. Kai kuriais atvejais vadovo parama įtraukia skatinamąjį elgesį (pavyzdžiui, vadovas yra pasiruošęs palaikyti darbuotoją, kai jis pasiūlo nepopuliarią idėją ar sprendimą darbe), kitais atvejais, vadovo parama gali įtraukti pagyrimus ir apdovanojimus už gerą elgesį, kurie neturi ryšio su vidine motyvacija elgtis proaktyviai. Tad kyla išvada lyderio vaidmuo proaktyviam darbuotojų elgesiui mokslininkų yra nagrinėjamas dvejopai: vieni teigia, kad pozityvūs santykiai su vadovu darbuotojui suteikia paskatinimą elgtis proaktyviai (Ramus & Steger, 2000), kiti tą paneigia (Parker et al., 2006). Tokie dviprasmiai tyrėjų teiginiai, skatina tolimesnius tyrimus, kurie nagrinėtų lyderystės vaidmenį proaktyviam darbuotojų elgesiui. Ypač trūksta tyrimų, kurie nagrinėti kaip proaktyvus darbuotojų elgesys yra susijęs su vadovo skatinimu elgtis proaktyviai bei jo rodomu pavyzdžiu.

Proaktyvūs darbuotojai imasi veiksmų, demonstruoja atkaklumą, pasižymi kritiniu mąstymu, yra kūrybingi ir tai išnaudoja naudingų idėjų generavimui bei komunikavimui. Tad yra matoma, jog tam tikros asmeninės charakteristikos taip pat yra proaktyvaus darbuotojo elgesio prielaidos. Kalbant apie asmenines charakteristikas, jos gali būti reikšmingos proaktyviam darbuotojų elgesiui nes apima platų spektrą: nuo tam tikrų nuostatų į darbą (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu) iki emocijų būsenų (įsitraukimas į darbą). Asmeninės charakteristikos (pavyzdžiui, profesinis saviveiksmingumas) sukuria individui kontrolės jausmą, suteikia tikėjimą, jog jo idėjos bus priimtos ir pasisekusios, skatina išbandyti naujas darbo procedūras ir imtis proaktyvių veiksmų (Parker & Colins, 2010). Taip pat, pavyzdžiui, įsipareigoję organizacijai darbuotojai kuria įvairias iniciatyvas tam, kad jų organizacijos tikslai būtų pasiekti (Den Hartog & Balschak, 2007; Ekrot, Rank & Gemunden, 2016). Kol kas trūksta tyrimų, kurie paaiškintų koks ryšys yra tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio įsitraukimo į darbą, kas gali būti kaip motyvacija, skatinanti darbuotojus imtis papildomų veiklų ir tobulinti įmonės veiklą. Be to, asmeninė charakteristika rutinos siekimas taip pat nėra nagrinėjama ryšium su proaktyviu darbuotojų elgesiu, tačiau tai gali būti svarbi individo savybė, stabdanti darbuotoją imtis rodyti aktyvius veiksmus arba skatinanti imtis tam tikrų pokyčių.

Apibendrinant, proaktyvus elgesys gali būti išreiškiamas įvairiomis formomis ir skirtingai autoriai jį skirsto skirtingai. Mokslininkų tyrimai rodo, kad proaktyvų elgesį gali lemti organizaciniai kintamieji, pavyzdžiui, vadovavimas (Fay & Frese, 2001) bei asmeninės charakteristikos. Toliau šiame darbe bus išskiriamos dvi proaktyvaus elgesio prielaidų grupės: vadovavimo aspektai (transformacinis ir dalyvaujantis vadovavimas, darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai ir vadovo proaktyvus elgesys) ir asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą).

1. 2. Transformacinis vadovavimas

Organizacijos vertina vadovus, kurie gali įkvėpti savo pavaldinius ir tuo pačiu kartu su jais pasiekti aukštus rezultatus bei įgyvendinti inovatyvius sprendimus, darbo aplinkos pokyčius. Moksliniai tyrimai parodė, jog vadovai gali ir užgniaužti proaktyvų darbuotojų elgesį (Grant, Gino, & Hofmann, 2011), ir sukelti jį (Belschak, & Den Hartog, 2010). Kol tyrimai susitelkia ties išvada, jog vadovavimas tikrai turi ryšį su darbuotojų proaktyvumu, nėra visiškai aišku, koks vadovo elgesys, kokie vadovavimo elementai būtent įkvepia darbuotojų proaktyvų elgesį. Transformacinio vadovavimo tipo vadovai naudoja tam tikrus elgesio modelius, kad ne tik įkvėptų darbuotojus, patenkintų jų poreikius, bet ir skatintų juos savo interesus priderinti prie organizacijos, tam tikrus darbus atlikti organizacijos labui. Dar galime sakyti, jog transformacinis vadovavimo stilius yra toks vadovavimo būdas, kai vadovas leidžia darbuotojams pasijusti svarbiais ir įsitraukti į organizacinį procesą. Pasak Bass (1990) šiam vadovavimo stiliui būdingas vadovo rūpinimasis savo darbuotojais, jų poreikiais, tikslų aptarimas ir skatinimas veikti. Tai motyvuoja pavaldinius imtis savarankiškumo, mėgti savo vadovą ir priimti sprendimus, kurie veda prie bendrų organizacinių tikslų. Toks vadovas stengiasi išryškinti asmens stipriąsias puses ir taip įkvėpti imtis atsakomybės ir veiksmų. Transformacinio vadovavimo tipo lyderiai stengiasi palaikyti ir motyvuoti darbuotojus. Konkrečiau, jie siekia paskatinti darbuotojus ugdyti savo profesines žinias ir aktyviau dalyvauti keliant įmonės tikslus. Vadovų tikslas yra padaryti taip, kad darbuotojai dirbtų geriausiai kaip jie gali, suteikiant jiems entuziazmą ir paramą. Yra sakoma, kad transformaciniai lyderiai savo charizma geba įžiebtį ugnelę pavaldinių akyse ir tai yra svarbiausia jų užduotis (Bass, 1990). Negana to, transformaciniai lyderiai suformuoja darbuotojams įtikinamą ateities viziją, įkvepia įdėti papildomų pastangų, kad pasiektų ir netgi viršytų savo profesinius tikslus. Labai svarbu, jog šio vadovavimo tipo vadovai geba personalizuoti grįžtamąjį ryšį, tai reiškia, jog skiria asmeninį dėmesį kiekvienam darbuotojui, mato asmenybių skirtumus, padeda kiekvienam pažinti savo silpnąsias savybes ir jas ugdyti bei naudotis stipriosiomis savo kompetencijomis. Skatindami nuolatinį pavaldinių mąstymą, jie taip pat prisideda prie naujų idėjų generavimo, kūrybiškumo lavinimo, problemų sprendimo būdų “išeinant iš rėmų”, kai vienai problemai randami keli sprendimo būdai bei galvojama apie jų prevenciją (Sosik, Kahai & Avolio, 1998).

Campbell (2000) savo straipsnyje teigia, kad transformacinė lyderystė suteikia pavaldiniams aiškia ir motyvuojančią ateities viziją, joje atsispindi darbuotojų tikslai ir siekimai. Būdami charizmatinio vadovo pavaldiniais, darbuotojai jaučia susižavėjimą, pasitikėjimą juo, lojalumą bei pagarbą. Dėl tokios pasidalintos ateities vizijos, darbuotojai tiki savo organizacija ir

priderina savo vertybės bei tikslus, tikėdami, jog šioje vietoje jie gali juos pasiekti. Be to, Strauss, Griffin ir Rafferty (2009) atliktas tyrimas parodė, jog transformacinis vadovavimo stilius skatina darbuotojų proaktyvų elgesį, nes būtent tokie vadovai ugdo savo pavaldinius inicijuoti pokyčius, perteikdami ateities vizijas.

Kita vertus, mokslininkai teigia, jog transformacinė lyderystė gali turėti ir neigiamų aspektų. Tokie charizmatiniai lyderiai gali nemokėti priimti pavaldinių kritikos, ne visada gebėti priimti jiems siūlomus inovatyvius sprendimo būdus bei būti pernelyg nukreipiantys dėmesį į save, o ne į pavaldinius, kartais net gali būti pernelyg įsitikinę savo, o ne darbuotojų, išvalgomis svarbių sprendimų priėmimo procesuose (Kark, Shamir, & Chen, 2003). Be to, transformaciniai vadovai stimuliuoja ir įgalina darbuotojus oponuoti status quo ir galvoti “išeinant iš rėmų”. Tokie vadovai motyvuoja darbuotojus nepamiršti savo asmeninių interesų ir elgtis savarankiškai, tuo pačiu žinant, jog galima pagalbos kreiptis į vadovą. Taip pat kai vadovai kartas nuo karto skatina darbuotojus rasti kūrybingus sprendimus, sprendžiant darbinės problemas ir prisidėti teigiamu indėliu prie komandos darbo, darbuotojai yra labiau linkę kalbėti apie neefektyviai veikiančius procesus.

2016 metais Schmitt, Hartog ir Belschak atliko tyrimą, kuriame tyrė ir spėjo, kad transformacinis vadovavimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų proaktyvumu. Proaktyvumas šiuo atveju buvo tirtas kolegų apklausa, kurioje keturi teiginiai buvo skirti kalbai pagal Van Dyne ir LePine (1998), ir keturi teiginiai rėmesi Frese ir kt. (1997) tirinat asmeninę iniciatyvą. Rezultatai parodė, kad transformacinis vadovavimas teigiamai koreliuoja su proaktyvaus elgesio formomis - asmenine iniciatyva bei kalba. Tai reiškia, kad kuo vadovas labiau išreiškia transformacinį vadovavimą, tai yra bendradarbiauja su kolegomis, suteikia reikalingus mokymus, supažindina su įmonės vertybių sistema, tuo proaktyviau darbuotojas elgiasi. Vadovai, rodydami savo inovatyvius pavyzdžius, skatina darbuotojus permąstyti užduočių atlikimo būdus, originaliai mąstyti, suteikia jiems asmeninį grįžtamąjį ryšį, suteikia reikalingą informaciją, o tai gali prognozuoti tam tikrus proaktyvaus darbuotojų elgesio elementus. Daugumoje tyrimų pastebima, kad darbuotojų proaktyvumas atsiranda aktyvaus ir kokybiško bendravimo su vadovu kontekste, tad logiška, jog transformacinis vadovavimo stilius yra svarbus norint turėti proaktyvų darbuotoją (Chan, 2006).

1.3. Dalyvaujantis vadovavimas

Dalyvaujantis vadovavimas tai toks vadovavimo stilius, kai vadovas konsultuojasi su pavaldiniais, stengiasi gauti jų pasiūlymus ir šiuos rimtai apsversto, prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas dalijasi savo turima atsakomybe su darbuotojais ir siūlo jiems įvairių naudų

(Koopman & Wierdsma, 1998). Dalyvaujanti lyderystė yra apibūdinama kaip bendras sprendimų atlikimas arba įtakos pasidalijimas priimant sprendimus tarp vadovo ir pavaldinio (Somech, 2005). Dalyvaujantis vadovavimo stilius pasižymi tuo, jog suteikia darbuotojams galimybes kartu spręsti darbų atlikimo gerinimo problemas, dažnai įgalina pačius darbuotojus priimti sprendimus, kaip jie atliks savo darbą ir tuo dalintis su komanda. Išreikšdami dalyvaujantį vadovavimo stilių, lyderiai siekia paskatinti savo pasekėjus atrasti naujas galimybes ir iššūkius, išmokti dalintis žiniomis, pritaikyti anksčiau žinomus dalykus, šis procesas padeda užtikrinti tai, jog problemų sprendimo procesas būtų efektyvesnis. Komandoje šis vadovavimo stilius sukuria aplinką naujoms idėjoms, žinių sklaidimui ir jų pavertimui inovatyviais produktais ar vieningo darbo sistemomis. Įvairių tyrimų išvados rodo, jog nurodantį vadovą turinčios komandos pasiekia aukštus pasirodymo rezultatus, o dalyvaujančius lyderius turinčios komandos ne tik produktyviai dirba, bet ir dažniau nei kitos komandos pagerina darbo metodus, keičia organizacijos nuostatas įvairiais klausimais (Koopman, & Wierdsma, 1998). Mokslininkai teigia, jog dalyvaujantis vadovavimas yra susijęs su darbuotojų proaktyvumu. Pirmiausia, galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo darbuotojams didina vidinę motyvaciją ir skatina kalbėti, siūlyti savo idėjas, sprendimo variantus, antra, dalyvaujantis vadovavimas siunčia darbuotojui žinutę, jog vadovas pasitiki savo pavaldiniu, gerbia jį, ir tikisi abipusio dalyvavimo įmonės gyvenime (Huang, Iun, Liu & Gong, 2009). 2005 metais A. Somech atlikto tyrimo išvados parodė, jog dalyvaujantis vadovavimas skatina darbuotojų iniciatyvą, paskatina ryžtingai imtis veiksmų įgyvendinant kokius nors pokyčius, kas yra vienas iš proaktyvaus darbuotojų elgesio elementų. Esant tokiam vadovavimui, darbuotojai suvokia, jog jų elgesys daro tiesioginę įtaką sprendimams ir visos įmonės veiklos efektyvumui, kas didina jų pačių norą išsakyti mintis apie organizaciją ir jos procesus. Dalyvaujantis vadovavimas pasireiškia, kai vadovas konsultuojasi su pavaldiniais, dalinasi informacija, atkreipia dėmesį į jų idėjas, o proaktyvus elgesys būtent ir yra idėjų siūlymas, iniciatyvumo rodymas, tad galima teigti, kad šie du konstruktai gali būti tiesiogiai susiję. Proaktyvaus elgesio ir dalyvaujančio vadovavimo ryšys atsiskleidžia ir tuo aspektu, jog toks vadovas dažniausiai stengiasi suteikti jiems daugiau atsakomybės darbo vietoje, sudaryti savo darbuotojams sąlygas panaudoti savo galimybes augti kaip specialistui tobulinant ne tik savo užduotis, bet ir siūlyti pasiūlymus platesniu įmonės mastu.

Rank ir kitų (2007) atliktame tyrime paaiškėjo, jog dalyvaujantis vadovavimo stilius tiesiogiai prognozuoja proaktyvų elgesį - kai darbuotojas yra skatinamas dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, jis turi platesnį visos įmonės problemų matymą, tuomet jis pats pasiūlo inovatyvius savo sprendimo variantus, kas ir yra proaktyvus elgesys. Kai vadovas atkreipia dėmesį į darbuotojo išsakomas idėjas, perduoda jam dalį atsakomybės už sprendimus, darbuotojas gali būti linkęs rodyti dar didesnę iniciatyvą, ne tik tuose klausimuose, į kuriuos jį įtraukia vadovas, bet ir bendrai visos komandos ar skyriaus mastu, pavyzdžiui, siūlyti diegti naujas sistemas, kurias leistų

padidinti komandos darbo efektyvumą. Be to, tokio vadovo ir darbuotojo santykiuose vyrauja lojalumas ir pagarba, kas skatina pavaldinius siekti dažniau gauti grįžtamąjį ryšį ir jį naudoti savo elgesyje. Tačiau gali būti, kad kai vadovas darbuotojui suteikia daugiau atsakomybės, nei kad jam priklausytų ir įtraukia į sprendimų priėmimą, darbuotojas ims bijoti sėkmės atveju gauti dar daugiau atsakomybių ir proaktyvaus elgesio gali nereikšti (Miao, Newman, & Huang, 2014).

Būtent dalyvaujantis vadovavimas bus įtrauktas į šio darbo tyrimo modelį, nes atlikti tyrimai rodo, kad šis vadovavimo stilius gali turėti ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu, nes yra orientuotas į naujų idėjų generavimą, o tačiau trūksta tyrimų, kurie tai patvirtintų ir pagrįstų, kurie proaktyvaus elgesio tipai labiau siejasi su dalyvaujančiu vadovavimu.

1.4. Vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai

Strauss, Griffin ir Rafferty (2009) tyrimas parodė, jog ne tik vadovavimo stilius yra svarbus proaktyviam elgesiui. Didelę įtaką gali daryti ir paties vadovo savybės, jo išreiškiamas elgesys, kaip pavyzdžiui, paties vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai. Lyderiai, ypač vadovaujantys transformaciniu stiliumi, pasižymi darbuotojų idėjų ir vertybių sužadiniu, energingumu, verbaliniai sugebėjimais ir daro teigiamą įtaką savo pavaldiniams (Bass, 1990). Kadangi vadovas yra hierarchiniu lygmeniu aukščiau už darbuotojus, jis gali būti autoritetas, dėl šio priežasties darbuotojai gali norėti būti tokie kaip jų vadovas, sekti jo atliekus veiksmus ir laikyti jį proaktyvaus elgesio pavyzdžiu (Bass et al. 1987). Pagal Galesloot ir Belschak (2013) atliktą eksperimentą darbuotojo proaktyvus elgesys pasireiškia, jei vadovas taip pat demonstruoja proaktyvų elgesį - darbuotojai stebi vadovo veiksmus, daro apie tai tam tikras išvadas ir patys išmoksta taip elgtis. Taip pat Fuller, Marler ir Hester (2012) tyrimas atskleidė, jog vadovai, demonstruojantys proaktyvų elgesį, labiau ragina ir darbuotojus taip elgtis. Proaktyvūs lyderiai yra patys linkę tokį elgesį rodyti kaip trokštamą, o ne keliantį pavojų ar gąsdinantį (Grant et al., 2009). Ankstesni tyrimai rodo, kad kai patys vadovai yra proaktyvios asmenybės ir demonstruoja proaktyvų elgesį darbe, jie labiau vertina, atpažįsta tokį elgesį savo pasekėjuose (Crant & Bateman, 2000), siekia jiems padėti (Thompson, 2005) bei keičiasi informacija su jais, kuri padeda darbuotojams identifikuoti pokyčių galimybes. Lietuvoje vadovo proaktyvaus elgesio reikšmę darbuotojų proaktyviam elgesiui nagrinėjo M. Miselytė ir D. Bagdžiūnienė (2017), kurių tyrimo rezultatai parodė, jog vadovo proaktyvus elgesys turi ryšį su darbuotojų proaktyviu elgesiu tik esant tam tikroms socialinės paramos sąlygoms: jei darbuotojams gauna kolegų, vadovų ir organizacijos paramą. Toks tyrimas rodo, jog vadovo proaktyvus elgesys gali netiesiogiai veikti darbuotojų elgesį, o esant mediatoriams, pavyzdžiui, kai darbuotojas gauna kolegų paramą ir vadovas rodo proaktyvų elgesį, tik tuomet ir darbuotojas demonstruos proaktyvų elgesį. Kol kas labai mažai yra atliktų tyrimų, kurie

nagrinėtų darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą, kai vadovas skatina didinti organizacijos efektyvumą, atlikti tam tikrus patobulinimus. Jau iš gana senų tyrimų nustatyta, kad tiek vadovo žodinis skatinimas, tiek pastangų parama, paskatina darbuotojus imtis daugiau atsakomybės ir siūlyti bei įgyvendinti proaktyvius pokyčius (Avolio & Bass, 1995). Tačiau yra tyrimai, kurie tam prieštarauja ir teigia, jog vadovo skatinimas neturi įtakos tam, ar darbuotojas imsis iniciatyvos ar ne (Ramus & Steger, 2000). Tokios dviprasmiškos išvalgos skatina naujus tyrimus, kurie atsakytų į klausimą, ar vadovo skatinimas turi įtakos darbuotojo proaktyvaus elgesio pasirodymui.

1.5. Rutinos siekimas

Tai asmens bruožas, kuris atspindi asmens santykį su pokyčiais gyvenime: siekiama gyvenime teikti pirmenybę įprastiems elgesio būdams ir priešintis pokyčiams (Oreg, 2003). Šis konstruktas tai tokia asmeninė charakteristika, kai žmogus prioritetą suteikia jam pažįstamai ir nusistovėjusiai tvarkai (Geležinytė ir Bagdžiūnienė, 2016).

Yra teigiama, jog kai žmogus nuolat siekia rutinos, jo veiksmai yra kartojami, mažėja kūrybiškumas, naujų procesų kūrimas ar jau esančių tobulinimas, ko pasekoje, ištikus sudėtingai situacijai ar problemai, žmogus negali rasti sprendimo variantų, nes yra „užstrigęs“ ties nuolat atliekamais veiksmais (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006). Rutinos siekiantis darbuotojas siekia atlikti tuos pačius darbus, todėl kintanti aplinka, naujos technologijos, inovatyvūs darbų atlikimo būdai jiems gali būti nepriimtini. Be to, žmonės, kurie siekia rutinos, yra labiau emociškai paveikiami streso, kai vyksta kokie nors pokyčiai ar krizės įmonėje, jų metu gali būti sunku pakeisti mintis ir siūlyti išeiti iš esamos padėties (Nov & Ye, 2009), tad kyla prielaida, jog tuomet sunkiai pasireikštų ir darbuotojų proaktyvus elgesys. Kita vertus, rutininių procesų atlikimas gali kaip tik paskatinti kūrybinį mąstymą ir proaktyvų elgesį, nes yra išlaisvinami kognityviniai procesai, kai nebereikia įdėti pastangų galvojant kaip atlikti užduotis. Rutinos siekiantis asmuo tam tikra prasme priešinasi pokyčiams, tad nėra linkęs aktyviai tyrinėti aplinką, tam, kad suprastų, kaip šiuo metu vykstantys dalykai gali daryti įtaką įmonei ateityje, kas yra vienas ir proaktyvaus elgesio aspektų (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006), tad kyla logiška prielaida, jog ši asmeninė charakteristika gali būti neigiamai susijusi su proaktyviu darbuotojų elgesiu.

Lietuvoje rutinos siekimo ir proaktyvaus elgesio ryšys nėra aprašytas, tad yra aktualu analizuoti, kokią reikšmę asmeninė charakteristika iš tiesų turi proaktyviam darbuotojų elgesiui, kadangi gali daryti tiesioginį poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui arba veikti kaip konteksto sąlyga vadovavimo ir proaktyvaus elgesio ryšiui.

1.6. Profesinis saviveiksmingumas

Ši asmeninė charakteristika apibūdina, kiek asmuo jaučiasi esąs pajėgus atlikti įvairias savo profesines užduotis ir kaip vertina savo profesinius gebėjimus bei išreiškia apibendrintą savo veiksmingumo darbe vertinimą, pagal konkrečių veiklų ar užduočių turinį (Schyns & von Collani, 2002). Aukštu profesiniu saviveiksmingumu pasižymintys darbuotojai tiki, jog nepaisant visų atsiradusių kliūčių darbe, jie vis tiek pajėgtų su tuo susitvarkyti. Jau anksčiau mokslininkų yra nustatyta, jog profesinis saviveiksmingumas yra teigiamai susijęs su iniciatyvos rodymu (Speier & Frese, 1997), be to profesinis saviveiksmingumas gali paskatinti darbuotoją imtis pokyčių organizacijoje, nes jis mano galįs tai padaryti. Nėgana to, mokslininkai Noe ir Wilk (1993) savo tyrimo rezultatais atskleidė, jog darbuotojai su aukštesniu profesiniu saviveiksmingumu yra linkę daugiau dėmesio rodyti dėl savo karjeros ir siekti didesnių užduočių, pavyzdžiui ieškoti sprendimų pasikartojančioms ar anksčiau neišspręstoms problemoms, o tai ir yra proaktyvaus elgesio aspektai.

Taip pat yra teigiama, jog vadovai daro įtaką profesiniam saviveiksmingumui, paskirdami tam tikras užduotis, suteikdami įvairias galimybes pasireikšti (Noe & Wilk, 1993), vadovai gali savo pavyzdžiu rodyti, jog kai kurios užduotys yra nesudėtingos atlikti, skatinti darbuotojus imtis veiksmų, tad gali būti, jog profesinis saviveiksmingumas yra tam tikra sąlyga vadovavimo ir proaktyvaus elgesio ryšiams atsirasti.

Profesinis saviveiksmingumas yra apibūdinamas kaip žmogaus pasitikėjimas savo jėgomis, tikėjimas jog jis pajėgs prisiimti platesnį ir proaktyvesnį vaidmenį negu jam priklauso pagal struktūrinius reikalavimus. Profesinio saviveiksmingumo įkvėptos užduotys apima ilgalaikių problemų sprendimą, procedūrų gerinimą, konfliktų sprendimą, tikslų iškėlimą, bendravimą ne tik su darbo grupės žmonėmis, bet ir pavyzdžiui su klientais, tiekėjais, vadovybe (Fuller, Marler & Hester, 2012). Profesinis saviveiksmingumas apibūdina darbuotojo pasitikėjimą savo galimybe būti proaktyviu, iniciatyviu, atlikti naujas darbo procedūras (Parker, 1998), taip pat esant aukštam profesiniam saviveiksmingumui, atsiranda tikėjimas komanda ir noras prisidėti prie platesnių organizacijos tikslų, o ne tik apsiriboti savo skyriaus ar komandos tikslais. Ankstesni tyrimai parodė, jog profesinis saviveiksmingumas yra teigiamai susijęs su proaktyvaus elgesio išraiška - inovacijų siūlymu, įvairių klausimų iškėlimu (Parker & Collins, 2010). Tačiau kyla klausimas, ar profesinis saviveiksmingumas yra pakankama sąlyga proaktyvumui atsirasti. Tyrimais yra nustatyta, jog profesinis saviveiksmingumas turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008), tačiau mažai nagrinėtas šios asmeninės charakteristikos ryšys su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir jo tipais. Fuller, Marler ir Hester (2012) tyrimas parodė, jog profesinis

saviveiksmingumas turi ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Šiame tyrime bus siekiama nagrinėti, ne tik ar profesinis saviveiksmingumas gali tiesiogiai prognozuoti prognozuoti proaktyvų elgesį, bet ar gali veikti kaip konteksto sąlyga vadovimo aspektų ir proaktyvaus elgesio ryšiams.

1.7. Įsitraukimas į darbą

Šis konstruktas atspindi darbuotojo koncentracijos į darbą lygį, kuris rodo, kiek ši veikla yra reikšminga asmeniui (Lodahl & Kejner, 1965). Taip pat įsitraukimą į darbą galima apibūdinti kaip tam tikrą pozityvią pasitenkinimo, emocinę būseną, kuomet paskirtos veiklos yra daromos su entuziazmu, atsidavus darbui, efektyviai bei produktyviai (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Įsitraukęs į darbą žmogus, gali patenkinti savo asmeninius poreikius, pavyzdžiui, karjeros siekimą, todėl tai gali turėti ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Taip pat įsitraukimas į darbą gali turėti ryšį su vadovavimo aspektais, nes šie, pavyzdžiui, įtraukdami darbuotoją į sprendimo priėmimo procesus, gali padidinti ir įsitraukimą į darbą (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004). Tyrimais buvo nustatyta, kad įsitraukimas į darbą gali paskatinti proaktyvaus darbuotojo elgesio pasirodymą darbe, nes įsitraukęs darbuotojas gali siekti pagerinti organizacijos procesus bei keisti darbo aplinką, kas ir būtų proaktyvus elgesys (Warshawsky, Havens, & Knafl, 2012). Kahn (1990) teigė, jog kai darbuotojai tampa įsitraukę į darbą, jie prisiima ir papildomų vaidmenų ir gali nukreipti savo energiją siekti organizacinių tikslų, nagrinėti darbo aplinką ir siekti ją patobulinti. Įsitraukę darbuotojai jaučia norą sunkiai dirbti, be to svarbu paminėti tai, jog tam, kad aplink šį darbuotoją būtų tokios darbo sąlygos, kokios jam yra reikalingos, jis pats sugeba inicijuoti ir atlikti pokyčius (Kahn, 1990), šioje vietoje taip pat atsispindi darbuotojo proaktyvumas. Kadangi šis konstruktas yra daugiakomponentis reiškinys, gali būti veikiamas ir vadovimo aspektų, tad naudinga tyrėti kokį vaidmenį šis konstruktas turi vadovavimo ir proaktyvaus elgesio ryšių sąveikoje.

Ankstesniais tyrimais nustatyta kad proaktyvus darbuotojų elgesys gali būti veikiamas tam tikrų asmeninių charakteristikų, tačiau tai nebūtinai pakankama sąlyga, kad šis elgesys pasirodytų. Vadovavimo aspektai gali turėti ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu per įsitraukimo į darbą būseną dėl kelių priežasčių: net ir būdamas skatinamas vadovo elgtis proaktyviai, darbuotojas turi būti įsitraukęs į darbą, tam, kad norėtų aktyviai tyrinėti aplinką ir įdėti papildomų pastangų keisti ją, tad įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatorius. Kita priežastis įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus darbuotojų elgesio nagrinėjimui yra tai, jog tam, kad individai elgtųsi proaktyviai, jiems būtinai turi rūpėti jų darbas ir turi darbuotojas turi jausti, jog jo įdedamos proaktyvios pastangos bus ne bevertės, šalia to, kad mato vadovo proaktyvaus elgesio pavyzdžius. Kai darbuotojai labiau įsitraukę ir entuziastingai žiūri į savo veiklą, jie labiau bus linkę dėti pastangas ir gerinti savo darbo

aplinką (Sonntag, 2003). Tad jau ankstesniuose tyrimuose pastebima, jog įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatorius.

1.8. Vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos

Tyrimai patvirtina tai, jog transformacinis ir dalyvaujantis vadovavimo stiliai, vadovo proaktyvus elgesys ir skatinimas elgtis proaktyviai siejasi su darbuotojų proaktyviu elgesiu. Kai kurių mokslininkų darbų gautos išvados rodo, jog proaktyvus darbuotojų elgesys pasireiškia, kuomet darbuotojai turi galimybes prisidėti prie sprendimo priėmimo, gauna aiškia viziją, pagarbą, palaikymą iš vadovo, mato vadovo proaktyvų elgesį kaip pavyzdį ir jaučia jo skatinimą veikti, toliau tobulėti ir išvelgti organizacijos tobulinimo galimybes (Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Frese & Day, 2001; Belschak, & Den Hartog, 2010).

Strauss, Griffin ir Rafferty (2009) savo tyrime spėjo, jog transformacinis vadovavimas turėtų padidinti darbuotojo profesinį saviveiksmingumą ir pasitikėjimą, kuris yra reikalingas tam, kad pasirodytų proaktyvus elgesys. Mokslininkai teigia, jog transformaciniai lyderiai daro įtaką darbuotojų vertybėms, nuostatomis ir emocijoms bei motyvuoja juos atitikti iškeltus lūkesčius. Taip pat jie skatina proaktyvų elgesį darbe, nes sutelkia dėmesį į pokyčius ir tobulinimus. Be to, šie tyrėjai iškėlė mintį, jog turi būti tam tikros sąlygos, kad atsirastų transformacinio vadovavimo ir proaktyvumo ryšys, pavydžiui, profesinis saviveiksmingumas. Transformacinis vadovavimas, turėtų būti teigiamai susijęs su darbuotojų profesiniu saviveiksmingumu, o šis didina darbuotojo kontrolės jausmą ir tikėjimą, jog dirbsi sėkmingai. Tyrimo rezultatai iš tiesų patvirtino tiesioginį ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir profesinio saviveiksmingumo bei tarp profesinio saviveiksmingumo ir proaktyvaus darbuotojų elgesio. Mokslininkų tyrimuose yra palaikoma mintis, jog esant transformaciniam vadovavimo stiliui, proaktyvus elgesys gali pasireikšti iniciatyvumu, darbo atlikimo būdų gerinimu (Frese & Fay, 2001). Nėgana to, transformaciniai lyderiai yra linkę patys elgtis proaktyviai. Jie stengiasi pagerinti savo darbo procesus, tobulinti ateitis tikslus. Tačiau svarbiausiai jie visą tai padaro, imituodami tarsi tai būtų atlikta ne jų pačių, o darbuotojų (Belschak & Den Hartog, 2010). Be to, 2016 metais Schmitt, Hartog ir Belschak atliktas tyrimas patvirtino, jog kuo vadovas labiau išreiškia transformacinį vadovavimą, tai yra bendradarbiauja su darbuotojais, suteikia reikalingus mokymus, supažindina su įmonės vertybių sistema, tuo proaktyviau darbuotojas elgiasi. Miselytės ir Bagdžiūnienės (2017) tyrimas parodė, jog vadovo proaktyvus elgesys turi tiesioginį ryšį su vienu iš proaktyvaus elgesio tipu, tačiau tiesiogiai jo neprognozuoja ir nėra

pakankama sąlyga proaktyviam darbuotojų elgesiui pasireikšti, vadinasi tokiam ryšiui gali turėti įtakos kiti veiksniai, pavyzdžiui asmeninės charakteristikos.

Daugiausia mokslininkų nagrinėjama darbo charakteristikų, organizacinio klimato reikšmė proaktyviam elgesiui, mažai įtraukiant asmenines charakteristikas. Kalbant apie asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ryšius, mokslininkų studijos taip pat patvirtina, jog čia yra tiesioginis ryšys (Bateman & Crant, 1993; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Nors dažnai įsitraukimas yra darbas yra matomas, kaip proaktyvaus elgesio pasekmė, taip tai gali būti ir priešinga: kai darbuotojas yra atsidaavęs darbui, jis jaučia mažiau streso ir gali elgtis proaktyviai, be to, įsitraukęs darbuotojas siekia patenkinti tobulėjimo poreikį, todėl rodo proaktyvų elgesį, tobulindamas darbo metodus, konsultuodamasis su didesnę patirtį turinčiais kolegomis (Fritz & Sonnentag, 2009). Profesinis saviveiksmingumas anksčiau buvo nagrinėjamas kaip konteksto veiksnys (Jones, 1986; Speier & Frese, 1997), tačiau gali būti ir kaip individualus veiksnys, lemiantis proaktyvų elgesį, kai darbuotojas turi pasitikėjimą savo jėgomis ir vidinį paskatinimą imtis veiklos, jis išreiškia proaktyvų elgesį ir sėkmingai įgyvendina patobulinimus (Parker, 1998). Kol kas trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų vaidmenį proaktyviam darbuotojų elgesiui.

1.9. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas - išnagrinėti vadovavimo aspektų (transformacinio vadovavimo, palaikančio vadovavimo, vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai), asmeninių charakteristikų (rutinos siekimo, profesinio saviveiksmingumo ir įsitraukimo į darbą) ir darbuotojo proaktyvaus elgesio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų kintamųjų raišką, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas.
2. Įvertinti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje ir jo tipus.

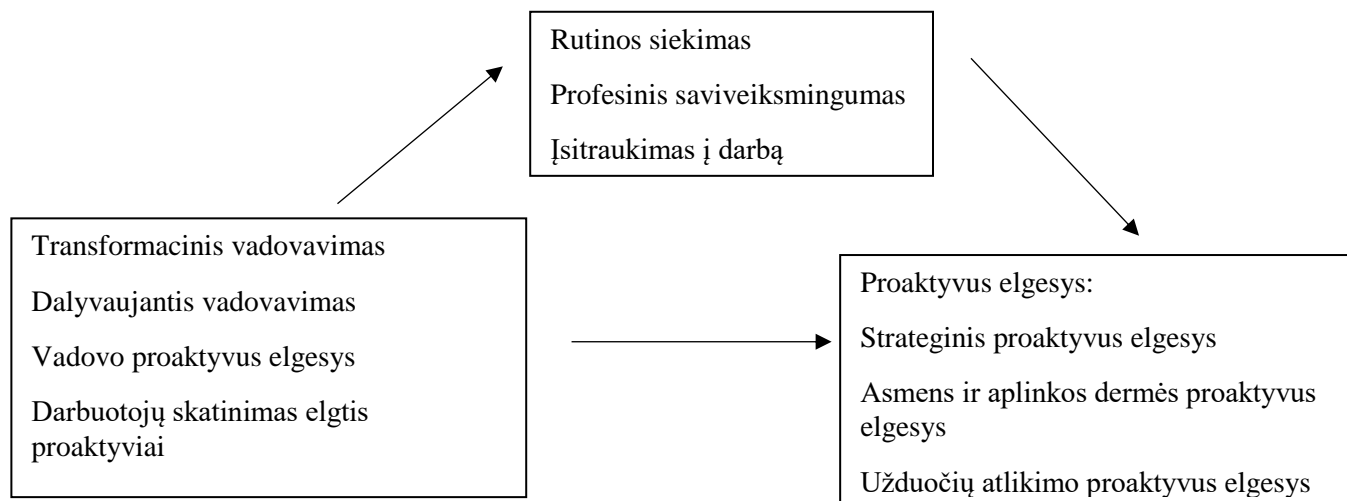
4. Ištirti asmeninių charakteristikų vaidmenį vadovavimo aspektams prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus.

Tyrimo hipotezės

H1: Vadovavimo aspektai (transformacinis vadovavimas, palaikantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai) prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus (strateginį, asmens ir aplinkos dermės, užduoties atlikimo).

H2: Asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą) prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus (strateginį, asmens ir aplinkos dermės, užduoties atlikimo).

H3: Asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą) veikia kaip mediatoriai vadovavimo aspektams prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus.



1 pav. Trečiąjį tyrimo uždavinį ir hipotezes iliustruojanti schema

2. TYRIMO METODIKA

Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvių atranka buvo patogioji. Tyrime buvo analizuojami 237 tiriamųjų duomenys. Tarp jų buvo 164 moterys (69,2 proc.) ir 73 vyrai (30,8 proc.), 43 vadovai (18,1 proc.) ir 194 einantys nevadovaujamas pareigas (81,9 proc.). Tyrimo dalyvių amžius nuo 18 iki 61 metų, amžiaus vidurkis 32,6 metų. 90 tiriamųjų (38 proc.) dirba viešajame sektoriuje, 147 tiriamieji (62 proc.) - privačiame sektoriuje. Pagal išsilavinimą jie pasiskirstė taip: 181 tiriamasis (76,4 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 38 tiriamieji (16 proc.) yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 9 tiriamieji (3,8 proc.) - profesinį išsilavinimą, 8 tiriamieji (3,4 proc.) - vidurinį ir 1 tiriamasis (0,4 proc.) yra nebaigęs vidurinio išsilavinimo. Bendras tyrimo dalyvių darbo stažo vidurkis yra 11,04 metų (SD 10,39). Dabartinėje organizacijoje dirbančiųjų tyrimo dalyvių vidutinis stažas yra 5,9 metų. Trumpiausiai dabartinėje organizacijoje tyrimo dalyvis dirba 29 dienas, ilgiausiai 34,5 metų. Visi tyrimo dalyviai turi tiesioginį vadovą, kadangi tyrime bus nagrinėjami vadovavimo aspektai.

Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas nuo 2018 metų vasario 7 dienos iki 2018 metų kovo 25 dienos. Internetinėje apklausoje buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, pateikta pildymo instrukcija ir garantuotas konfidencialumas.

Instrumentai

Demografinių klausimų anketa.

Demografiniai duomenys buvo renkami apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo laiką organizacijoje, bendrą darbo stažą, organizacijos tipą, kurioje respondentas dirba (valstybinė ar privačioji), užimamas pareigas (vadovaujančios, nevadovaujančios) bei ar turi vadovą. Anketos klausimai pateikiami 1 priede.

Proaktyvaus elgesio darbe klausimynas.

Tyrime buvo naudota Parker ir Collins proaktyvaus elgesio darbe vertinimo skalė, kurią sudarė 34 teiginiai (Parker & Collins, 2010). Skale vertinamos šios proaktyvaus elgesio dimensijų grupės: strateginis proaktyvus elgesys, asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys ir užduočių

atlikimo proaktyvus elgesys. Originalaus klausimyno vidinis skalės teiginių patikimumas Cronbach α yra 0,7. Šiame tyrime atlikta tiriamoji faktorinė analizė naudojant *varimax* sukinį išskyrė 3 faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,844). Visos skalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,941$. Pateikiamos proaktyvaus elgesio poskalės, apibūdinančios tris proaktyvaus elgesio tipus:

- Proaktyvus strateginis elgesys (9 teiginiai, faktorių svoriai svyruoja nuo 0,551 iki 0,812), teiginio pavyzdys: „Kiek esate pasiryžęs energijos skirti tam, kad atkreiptumėte kitų dėmesį į konkrečią problemą savo organizacijoje?“. Šios poskalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,868$.
- Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys (12 teiginių, faktorių svoriai svyruoja nuo 0,606 iki 0,774). Teiginio pavyzdys: “Aptariate su kitais (pvz., tiesioginiu vadovu, bendradarbiais) Jums keliamus reikalavimus?” Šios poskalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,889$.
- Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys (13 teiginių, faktorių svoriai svyruoja nuo 0,567 iki 0,788). Teiginio pavyzdys: “Išsakote naujas idėjas arba pakeitimus procedūroms?” Šios poskalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,902$.

Transformacinis vadovavimas

Transformaciniam vadovavimui tirti tyrime buvo naudota QEEW 2.0 (Veldhoven, Prins, Laken, & Dijkstra, 2015) klausimyno transformacinio vadovavimo skalė, kuri tiria kaip stipriai vadovas skatina darbuotojų entuziazmą atlikti užduotis. Skalę sudaro 4 teiginiai, kurie aprašo vadovo elgesį, pavyzdžiui, „Ar vadovas skatina Jūsų entuziazmą atlikti paskirtas užduotis?“. Teiginius tiriamieji vertino 4 balų Likerto skale (nuo „niekada“ iki „visada“). Galutinio lietuviško vertimo skalės teiginių patikimumas Cronbach $\alpha = 0,872$. Tiriamosios pagrindinių komponentių faktorinės analizės, naudojant *varimax* sukinį, rezultatai parodė, kad duomenys faktorinei analizei tinkami (Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,822), teiginių svoriai svyruoja nuo 0,803 iki 0,881.

Dalyvaujantis vadovavimas

Dalyvaujantis vadovavimas buvo tiriamas QEEW 2.0 (Veldhoven, Prins, Laken, & Dijkstra, 2015) klausimyno dalyvaujančio vadovavimo skale, ją sudaro 4 teiginiai, kurie aprašo vadovo elgesį, pavyzdžiui, „Ar galite dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su Jūsų darbu?“. Teiginius tiriamieji vertino 4 balų Likerto skale (nuo „niekada“ iki „visada“). Galutinio lietuviško vertimo skalės vidinis skalės teiginių patikimumas Cronbach $\alpha = 0,787$. Tiriamosios pagrindinių komponentių faktorinės analizės, naudojant *varimax* sukinį, rezultatai parodė, kad duomenys faktorinei analizei tinkami

KMO =0,689, o Bartleto sferiškumo testo $p < 0,005$. Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad skalės teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 61,69 proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,650 iki 0,837.

Vadovo proaktyvus elgesys

Vadovo proaktyvus elgesys vertintas trimis adaptuotais teiginiais, atrinktais iš Griffin ir kitų (2007) proaktyvaus elgesio vertinimo skalių, angl. *work role performance* (2007). Siekiant atspindėti vadovo proaktyvų elgesį individualioje veikloje, vadovaujant grupei ir dalyvaujant organizacijos veikloje, buvo atrinkta po vieną teiginį iš skalių (Bagdžiūnienė ir Miselytė, 2017). Teiginiai atspindi, kiek vadovas pats demonstruoja proaktyvų elgesį, naujų idėjų siūlymą, pavyzdžiui, “Yra sugalvojęs idėjų, kaip geriau atlikti savo darbą”. Tokius teiginius tiriamieji turi įvertinti 5 balų Likerto skale (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Galutinio lietuviško vertimo klausimyno vidinis skalės teiginių patikimumas Cronbach $\alpha = 0,866$. Šiame tyrime atlikta tiriamoji faktorinė analizė su *varimax* sukiniu parodė, jog duomenys tinka faktorių analizei: KMO =0,760, o Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$. Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad skalės teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 89,337 proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,929 iki 0,955.

Darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai

Darbuotojų proaktyvaus elgesio skatinimui vertinti naudoti tie patys teiginiai, kaip ir vadovo proaktyvaus elgesio skalėje, modifikuoti ir performuoti teiginių pradžią į “Vadovas skatina darbuotojus...”, skalę parengė doktorantė M. Miselytė (Bagdžiūnienė ir Miselytė, 2017). Teiginiai atspindi, kiek vadovas skatina darbuotojus demonstruoti proaktyvų elgesį, pavyzdžiui, “Skatina teikti pasiūlymus, kaip padidinti organizacijos efektyvumą.”. Teiginius dalyviai vertino 5 balų Likerto skale (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Galutinės lietuviškos skalės vidinis patikimumas Cronbach $\alpha = 0,940$. Šiame tyrime atlikta tiriamoji faktorinė analizė su *varimax* sukiniu parodė, jog duomenys tinka faktoriaus analizei: KMO =0,870, o Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$. Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad klausimyno teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 57,635 proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,677 iki 0,824.

Rutinios siekimas

Rutinios siekimas buvo matuotas Oreg (2003) pasipriešinimo permainingoms (angl. *resistance to change*) skale. Skalės vidinis patikimumas Cronbach $\alpha = 0,75$. Šiame tyrime atlikta tiriamoji faktorinė analizė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną faktorių (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,718). Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad skalės teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 55,863

proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,608 iki 0,859.. Šiame tyrime skalės teiginių patikimumas Cronbach $\alpha = 0,740$.

Profesinis saviveiksmingumas

Profesinis saviveiksmingumas (angl. *occupational self - efficacy*) matuotas Schyns ir Collani (2002) skalės trumpuoju variantu, kurio vidinis patikimumas Cronbach $\alpha = 0,85$. Teiginius tiriamieji vertino 5 balų Likerto skale (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,740$. Šiame tyrime atlikta tiriamoji faktorinė analinė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną faktorių (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,870). Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad klausimyno teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 57,635 proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,677 iki 0,824.

Įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas į darbą buvo vertinamas Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES – 3*) (Schaufeli et al., 2017). Skalę sudaro 3 teiginiai. Juo vertinamas darbuotojo įsitraukimas į darbą. Trumpajame skalės variante kiekvienas teiginys atitinka vieną įsitraukimo į darbą dimensiją - energingumą (angl. *vigor*), atsidavimą darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimą į darbą (angl. *absorption*) (pvz.: „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos“). Tyrimo dalyviai pažymi septynių balų Likerto tipo skalėje, kiek dažnai jiems būdinga jaustis nurodytu būdu. Galimi pasirinkimo variantai nuo „niekada“ iki „kasdien“. Kuo aukštesnis teiginių vidurkis, tuo labiau asmuo jaučiasi įsitraukęs į darbą. Originalaus klausimyno patikimumo rodiklis Cronbacho $\alpha = 0,70$. Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,809$, o atlikta tiriamoji faktorinė analinė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną faktorių (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,676). Faktorių analizės rezultatai leidžia teigti, kad skalės teiginiai sudaro vieną faktorių ir paaiškina 73,221 proc. duomenų išsibarstymo. Faktoriaus teiginių svoriai svyruoja nuo 0,814 iki 0,904.

Vertinant individualius kiekvieno respondento atsakymus, skaičiuojami atsakymų į skalių teiginius vidurkiai, aukštesnis balas reiškia labiau išreikštą rodiklį.

Leidimai versti ir naudoti skales gauti iš autorių doktorantės M. Miselytės (2017), kadangi šis darbas įeina į doktorantūros studijų projektinį darbą. Skalės (išskyrus rutinos siekimo ir darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai) iš anglų kalbos dvigubo vertimo metodu buvo išverstos į lietuvių kalbą.

Tyrimo duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenų statistinė analizė buvo atlikta SPSS 23.0 statistiniu paketu. Šia programa buvo skaičiuota aprašomoji statistika, skalių patikimumo rodikliai. Dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimui buvo naudojamas Stjudent t-testas nepriklausomoms imtims. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Skalių struktūra analizuota, taikant tiriamąją pagrindinių komponentų faktorių analizę su *varimax* sukimu, skalių vidinis suderintumas vertintas Cronbacho alfa rodikliais, taikyti hierarchinės regresijos ir mediacinės, moderacinės analizės metodai. Prieš atliekant skaičiavimus, buvo tikrinamas rodiklių pasiskirstymo atitikimas normaliajam skirstiniui, pašalintos išskirtys.

3. TYRIMO REZULTATAI

Pagal pirmą uždavinį siekiama ištirti proaktyvaus elgesio ir jo tipų, transformacinio vadovavimo, dalyvaujančio vadovavimo, vadovo proaktyvaus elgesio, darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai, rutinos siekimo, profesinio saviveiksmingumo, įsitraukimo į darbą raišką, atsižvelgiant į socialines demografines charakteristikas, tad pirmiausia bus aptariama šių rodiklių vidutinės reikšmės bendroje grupėje, duomenys pateikiami 4 lentelėje.

1 lentelė. *Bendros imties kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai*

Tyrimo kintamieji	M	Min	Max	SD
Transformacinis vadovavimas	3,52	1	4	0,79
Dalyvaujantis vadovavimas	3,65	1	4	0,41
Vadovo proaktyvus elgesys	3,69	1	5	0,64
Darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai	3,52	1	5	0,68
Rutinos siekimas	3,60	1	5	0,86
Profesinis saviveiksmingumas	3,44	1	5	0,72
Įsitraukimas į darbą	3,74	0	6	0,74
Proaktyvus elgesys	3,55	1	5	0,69
Strateginis proaktyvus elgesys	3,89	1	5	0,62
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	3,63	1	5	0,57
Užduoties atlikimo proaktyvus elgesys	3,67	1	5	0,63

Pastaba. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.

Didžiausias proaktyvaus elgesio vidurkis buvo asmens ir aplinkos dermės elgesys ($M = 3,68$, $SD = 0,59$). Šis rodiklis rodo, kaip stipriai individas stebi, kokiomis savybėmis pasižymi vadovo skatinami žmonės, atkreipia dėmesį į tai, kaip vadovas bendrauja su juo ir šia informacija naudojasi. Mažiausias proaktyvaus elgesio tipo vidurkis buvo proaktyvaus strateginio elgesio ($M = 3,54$, $SD = 0,59$), kas rodo kiek smarkiai darbuotojas numato ilgalaikes grėsmes ir galimybes rinkoje, stengiasi siūlyti ar įgyvendinti strateginius pokyčius pačioje organizacijoje, iškelia įvairius klausimus įmonėje bei siekia suprasti, kaip dabar įmonėje vykstantys dalykai gali turėti įtakos organizacijai ateityje.

Vadovavimo aspektuose didžiausias vidurkis buvo vadovo proaktyvaus elgesio skalėje ($M = 3,57$, $SD = 0,83$), kas rodo, kaip smarkiai pats vadovas elgiasi proaktyviai, pavyzdžiui yra sugalvojęs idėjų, kaip geriau atlikti darbus ar kaip padidinti komandos ir organizacijos efektyvumą.

Buvo tirta vadovavimo aspektų, proaktyvaus elgesio ir asmeninių charakteristikų raiška, apskaičiuojant rodiklių vidurkius bei palyginus grupėse pagal tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas. Atlikus vidurkių palyginimus grupėse pagal užimamas pareigas (vadovaujančios arba ne), darbovietės sektorių (viešasis arba privatusis) ir išsilavinimą, kintamųjų raiška statistikai reikšmingai nesiskyrė, tačiau reikšmingi skirtumai atsiskleidė grupėse pagal lytį ir stažą, todėl bus apžvelgti grupių rezultatai pagal lytį ir stažą organizacijoje.

Palyginus tiriamųjų grupes pagal lytį, vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi trijuose vadovavimo aspektuose: transformacinio vadovavimo stiliaus, dalyvaujančio vadovavimo stiliaus bei vadovo proaktyvaus elgesio ($p < 0,05$). Moterys labiau išreiškė, jog jų vadovai vadovauja transformaciniu ir dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi, o vyrai labiau išreiškė matantys, jog jų vadovai demonstruoja proaktyvų elgesį.

2 lentelė. *Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai grupėse pagal stažą organizacijoje*

Tyrimo kintamieji	Lytis				Vidurkių palyginimas	
	Moterys		Vyrai		Stjudento t	p
	M	SD	M	SD		
Proaktyvus elgesys	3,64	0,54	3,59	0,49	0,62	0,649
<i>Proaktyvaus elgesio tipai</i>						
Proaktyvus strateginis elgesys	3,55	0,59	3,52	0,61	0,41	0,966
Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys	3,69	0,62	3,66	0,52	0,34	0,177
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	3,68	0,60	3,61	0,56	0,84	0,778
Transformacinis vadovavimas	2,75	0,82	2,67	0,65	0,83	0,004
Dalyvaujantis vadovavimas	2,89	0,72	2,76	0,54	1,54	0,002
Vadovo proaktyvus elgesys	3,54	0,91	3,63	0,63	-0,89	0,003
Darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai	3,51	1,05	3,44	0,89	0,49	0,119
Rutinos siekimas	2,65	0,68	2,81	0,78	-1,63	0,076
Profesinis saviveiksmingumas	3,83	0,58	4,96	0,43	-0,73	0,166
Įsitraukimas į darbą	5,15	1,07	4,08	0,95	1,30	0,122

Pastaba. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Papildomai buvo pažiūrėta, ar skiriasi proaktyvaus elgesio, vadovavimo ir asmeninių charakteristikų raiška tiriamųjų grupėse, kurie dirba organizacijoje iki dviejų metų ir virš, siekiant pamatyti, ar daugiau patirties organizacijoje turintys darbuotojai yra proaktyvesni, nei neseniai įmonėje dirbantys darbuotojai. 115 tyrimo dalyvių dabartinėje organizacijoje dirba iki dviejų metų, 122 tyrimo dalyviai dirba ilgiau nei dvejus metus. Nagrinėjant dirbančius organizacijoje iki dviejų metų ir virš dviejų, proaktyvaus elgesio tipuose statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo, tad galima daryti prielaidą, jog stažas organizacijoje nėra reikšmingas rodiklis reiškiant proaktyvų elgesį, tačiau tai gali būti nagrinėjama ateities tyrimuose su didesne tiriamųjų imtimi arba nagrinėjami skirtumai darbuotojų dirbančių organizacijoje iki vienerių metų ir virš vienerių metų (šiam tyrimui tokių grupių dydžiai labai skyrėsi). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp dirbančiųjų iki dviejų metų ir virš dviejų buvo pastebėti vadovavimo aspekto, kai vadovas skatina savo darbuotojus elgtis proaktyviai ir asmeninėje charakteristikoje - rutinos siekime. Dirbantys organizacijoje virš dviejų metų pasižymėjo aukštesniu rutinos siekimu. Galima daryti prielaidą, jog dirbant organizacijoje ilgiau, apsiprantant joje yra vis labiau siekiama rutinos, ko pasekoje vadovas labiau skatina savo darbuotojus elgtis proaktyviai ir išsakyti idėjas, o ne būti pasyviu.

3 lentelė. *Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai grupėse pagal stažą organizacijoje*

Tyrimo kintamieji	Stažas organizacijoje				Vidurkių palyginimas	
	Dirbantys iki dviejų metų		Dirbantys virš dviejų metų		Stjudento t	p
	M	SD	M	SD		
Proaktyvus elgesys	3,65	0,53	3,59	0,52	0,86	0,909
<i>Proaktyvaus elgesio tipai</i>						
Proaktyvus strateginis elgesys	3,57	0,63	3,51	0,56	0,78	0,289
Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys	3,73	0,58	3,63	0,61	1,27	0,690
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	3,64	0,62	3,67	0,57	-0,37	0,363
Transformacinis vadovavimas	2,76	0,79	2,76	0,75	0,59	0,933
Dalyvaujantis vadovavimas	2,94	0,69	2,77	0,65	1,87	0,362
Vadovo proaktyvus elgesys	3,52	0,90	3,61	0,76	-0,87	0,078

3 lentelės tęsinys

Darbuotojų skatinimas	elgtis	3,49	1,10	3,69	0,91	- 0,01	0,018
Rutinos siekimas		2,65	0,75	2,75	0,67	-1,14	0,028
Profesinis saviveiksmingumas		3,81	0,59	3,88	0,50	-1,03	0,153
Įsitraukimas į darbą		4,93	1,03	5,24	1,02	-2,35	0,792

Pastaba. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Siekiant įgyvendinti antrąjį uždavinį ir ištirti vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus elgesio sąsajas, buvo atlikta koreliacinė analizė ir rasti statistiškai reikšmingi kintamųjų koreliaciniai ryšiai. Bus aptariami bendros imties kintamųjų koreliaciniai ryšiai ir jų stiprumas, jie pavaizduoti 4 lentelėje.

Atlikus koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kurie rodikliai yra susiję, o tarp kurių kintamųjų nėra tiesioginio ryšio. Statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo tarp asmeninės charakteristikos rutinos siekimas ir transformacinio vadovavimo bei rutinos siekimo ir vadovo proaktyvaus elgesio. Tai reiškia, kad vadovo vadovavimo stilius nėra susijęs su tuo, ar darbuotojas sieks pastovumo ir rutinos darbe. Taip pat vadovo išreiškiamas proaktyvus elgesys nėra susijęs su darbuotojo pokyčių vengimu. Tuo tarpu su proaktyviu elgesiu bei jo tipais statistiškai reikšmingai koreliavo transformacinis vadovavimas, dalyvaujantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai (visi vadovavimo aspektai) ir profesinis saviveiksmingumas, rutinos siekimas ir įsitraukimas į darbą (visos asmeninės charakteristikos). Tai rodo, kad tiek vadovo rodomas elgesys, tiek jo išsakomos idėjos bei paties darbuotojo asmeninės charakteristikos, pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą, profesinis saviveiksmingumas ir rutinos siekimas turi ryšį su jo proaktyvaus elgesio darbe pasireiškimu. Nustatyta, jog proaktyvus elgesys stipriausiai siejasi su dalyvujančiu vadovavimo stiliumi. Vadinasi, jei asmuo turi vadovą, kuris suteikia progas dalyvauti sprendimų priėmime, supažindina su strateginėmis įmonės problemomis, tai darbuotojas labiau pats rodo proaktyvų elgesį ir įgyvendina naujus sprendimus. Rutinos siekimas su proaktyviu elgesiu bei jo tipais koreliavo neigiamai. Tai reiškia, jog kuo labiau stipriau darbuotojai siekia rutinos, nenori jokių pokyčių ir laiko juos neigiamais dalykais, tuo mažiau jie bus linkę elgtis proaktyviai, siūlyti idėjas ar stebėti savo organizacijos aplinką bei naudotis gaunama informacija. Tiesa, profesinio saviveiksmingumo koreliacijos su vadovavimo aspektais (ypač su transformaciniu vadovavimu ($r = 0,140$, $p < 0,05$)) yra labai silpnos. Taip pat vadovo proaktyvaus elgesio koreliacijos su visais proaktyvaus darbuotojų elgesio tipais yra silpnos.

4 lentelė. Bendros imties tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2	0,83**									
3	0,91**	0,61**								
4	0,88**	0,68**	0,73**							
5	0,31**	0,26**	0,31**	0,26**						
6	0,41**	0,36**	0,39*	0,38**	0,64**					
7	0,28**	0,20**	0,31**	0,21**	0,59**	0,40**				
8	0,40**	0,33**	0,38*	0,34**	0,59**	0,49**	0,70**			
9	-0,33**	-0,25**	-0,24**	-0,40**	-0,07	0,20**	-0,08	-0,15*		
10	0,30**	0,30**	0,23**	0,32**	0,14*	0,21**	0,17**	0,18**	-0,16*	
11	0,39**	0,31**	0,33**	0,12*	0,32**	0,34**	0,21*	0,35**	-0,16**	0,34**

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. 1 – bendras proaktyvus elgesys, 2 - proaktyvus strateginis elgesys, 3 - proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys, 4 - proaktyvus užduočių atlikimo elgesys, 5- transformacinis vadovavimas, 6 - dalyvaujantis vadovavimas, 7- vadovo proaktyvus elgesys, 8- darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai, 9- rutinos siekimas, 10 – profesinis saviveiksmingumas, 11 – įsitraukimas į darbą

Pagal trečiąjį uždavinį buvo siekiama išnagrinėti vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje ir jo tipus, buvo taikytas hierarchinės regresijos metodas, tad bus aptarti gauti prognostiniai rezultatai. Priklausomi kintamieji buvo bendras proaktyvus elgesys bei atskiri jo tipai ir skaičiuojami trys regresijos modeliai. Pirmajame buvo naudojami demografiniai rodikliai (lytis, amžius, darbo organizacijoje stažas, išsilavinimas), antrajame – vadovavimo aspektai (transformacinis vadovavimas, dalyvaujantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys bei darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai), trečiajame – asmeninės charakteristikos (profesinis saviveiksmingumas, rutinos siekimas ir įsitraukimas į darbą). Demografinės charakteristikos pirmajame modelyje paaiškina mažą dalį proaktyvaus elgesio (7% vidurkio sklaidos) ir jo tipų sklaidos (proaktyvaus strateginio elgesio 2% vidurkio sklaidos, proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio - 2% vidurkio sklaidos, proaktyvaus užduoties atlikimo elgesio - 3% vidurkio sklaidos), todėl į pateikiamų regresijos modelių statistiką įtraukti antrosios ir trečiosios pakopos duomenys.

5 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis							
	Standartizuoti $Beta$ (β) prognostinių kintamųjų koeficientai							
	Strateginis proaktyvus elgesys		Asmens-aplinkos dermės proaktyvus elgesys		Užduoties atlikimo proaktyvus elgesys		Bendras proaktyvus elgesys	
	2 pakopa	3 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	2pakopa	3pakopa
Lytis	0,016	0,028	0,005	0,018	-0,009	0,025	0,000	0,023
Amžius	-0,034	-0,015	-0,225*	-0,209*	-0,045	0,015	-0,145	-0,109
Išsilavinimas	-0,083	-0,108	-0,079	-0,095	-0,074	-0,102	-0,093	-0,116
Darbo organizacijoje stažas	-0,084	-0,100	0,000	-0,028	-0,026	-0,072	-0,040	-0,075
Transformacinis vadovavimas	-0,031	-0,010	-0,030	-0,029	-0,074	-0,043	-0,510	-0,026
Dalyvaujantis vadovavimas	0,252**	0,161**	0,230**	0,151	0,303** *	0,158*	0,280***	0,165*
Vadovo proaktyvus elgesys	-0,080	-0,081	0,062	0,080	-0,059	-0,043	-0,022	-0,008
Darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai	0,286*	0,222*	0,224*	0,155	0,272**	0,163*	0,290***	0,199*
Profesinis saviveiksmingumas		0,179**		0,087		0,150**		0,136*
Išitraukimas į darbą		0,135*		0,193**		0,249***		0,220***
Rutinos siekimas		-0,127*		-0,091		- 0,283***		-0,184**
R ²	0,189	0,269	0,257	0,315	0,192	0,378	0,266	0,382
ΔR^2	0,152** *	0,152** *	0,165** *	0,058** *	0,166** *	0,185***	0,194	0,115
F	6,634** *	7,510** *	9,837** *	9,393** *	6,780** *	12,409** *	10,349** *	12,633** *

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Pirmoji tyrime išsikelta hipotezė teigė, jog vadovavimo aspektai prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus, tačiau pagal lentelėje pateiktus skaičius galime matyti, kad transformacinis vadovavimas ir vadovo proaktyvus elgesys nėra reikšmingi prognozuojant nei vieną proaktyvaus elgesio tipą ar bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį. Tai rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius,

kai didžiausias dėmesys suteikiamas vizijos perteikimui bei paties vadovo proaktyvus elgesys nėra tie rodikliai, kurie prognozuotų darbuotojų aktyvų dėmesį organizacijos problemoms, darbo užduočių gerinimą savo paties iniciatyva. Tačiau pastebimas dalyvaujantio vadovavimo ir darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai reikšmingumas: šie kintamieji paaiškina 18,9% strateginio proaktyvaus elgesio vidurkio sklaidos ir 19,2% užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio tipo bei 26,6% bendro proaktyvaus elgesio (2 pakopos duomenys). 25,7% vidurkio sklaidos dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai kartu su demografiniu rodikliu amžiumi, paaiškina asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipo. Tai rodo, jog vadovo suteikiamos galimybės darbuotojui dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir nuolatinis skatinimas elgtis proaktyviai yra reikšmingas prognozuojant darbuotojo proaktyvų elgesį.

Kadangi buvo nustatyta, kad tarp vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio yra tiesioginis ryšys, 5 lentelėje 3 pakopos duomenys rodo, kad vadovavimo aspektai ir asmeninės charakteristikos paaiškina 26,9 % strateginio proaktyvaus elgesio tipo rodiklio sklaidos. Statistiškai reikšmingi kintamieji šiam proaktyvaus elgesio tipui yra dalyvaujantis vadovavimas, darbuotojo skatinimas elgtis proaktyviai bei trys asmeninės charakteristikos: rutinos siekimas, įsitraukimas į darbą bei saviveiksmingumas. Padidėjus šiems kintamiesiems, didėtų ir proaktyvaus strateginio elgesio balas, išskyrus rutinos siekimą – padidėjus šiam kintamajam, proaktyvaus strateginio elgesio balas sumažėtų, kadangi ryšys tarp šių kintamųjų yra neigiamas.

Tuo tarpu asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipui reikšmingas yra amžius ir įsitraukimas į darbą (paaiškina 31,5% rodiklio sklaidos), tačiau jokie vadovavimo aspektai neprognozuoja šio proaktyvaus elgesio tipo. 2 pakopoje, kai į modelį nėra įtrauktos asmeninės charakteristikos, šį proaktyvaus elgesio tipą prognozuoja dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai, tačiau paaiškina mažesnę rodiklio sklaidą – 25,7%.

Užduoties atlikimo proaktyviam elgesiui 3 pakopoje reikšmingi yra du vadovavimo aspektai – dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai, bei asmeninės charakteristikos profesinis saviveiksmingumas ir rutinos siekimas, kartu jie paaiškina 37,8 % rodiklio sklaidos.

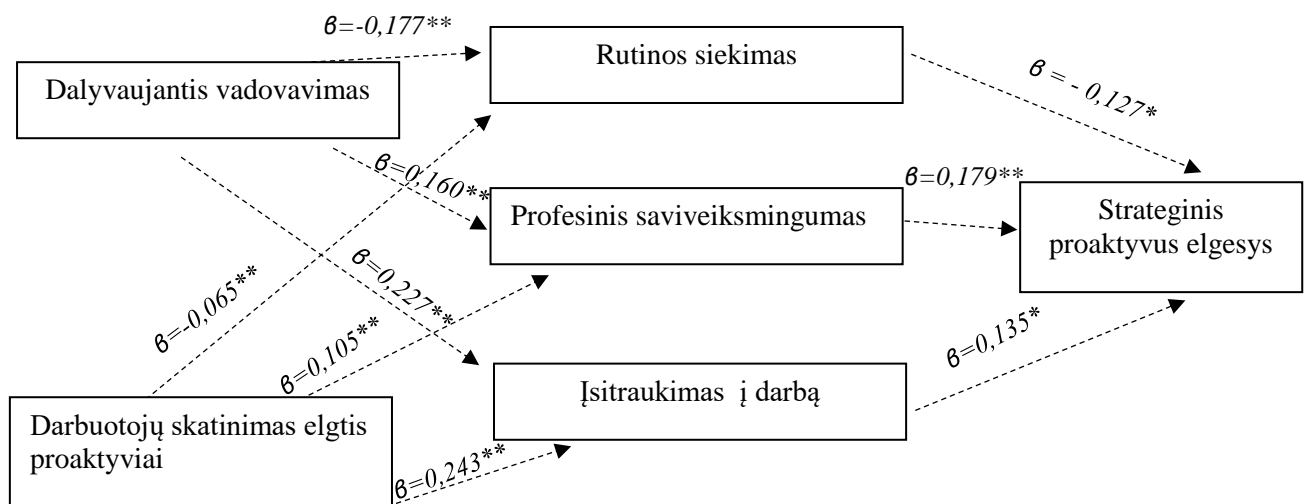
Statistiškai reikšmingi kintamieji bendram proaktyviam elgesiui bendroje imtyje yra išsilavinimas, dalyvaujantis vadovavimas, darbuotojo skatinimas elgtis proaktyviai bei asmeninės charakteristikos: rutinos siekimas, įsitraukimas į darbą bei saviveiksmingumas. Šie kintamieji paaiškina 38,2 % bendro proaktyvaus elgesio rodiklio sklaidos.

Antroji hipotezė teigianti, jog asmeninės charakteristikos prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus buvo patvirtinta tik iš dalies, kadangi rutinos siekimas neigiamai prognozuoja bendrą proaktyvų

elgesį ir jo tipus, tačiau neprognozuoja asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio, o profesinis saviveiksmingumas visai neprognozuoja asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio.

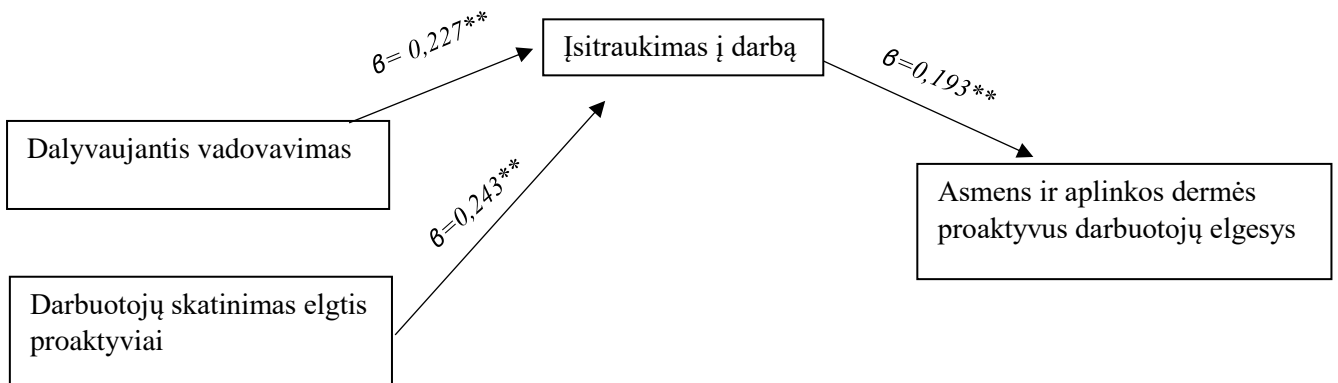
Siekiant išsiaiškinti, ar vadovavimo aspektų reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui ir jo tipams pasikeistų įtraukus kaip mediatorius asmenines charakteristikas, buvo analizuojamos prognostinių rodiklių beta reikšmių pokyčiai, prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir jo tipus, antrojoje ir trečiojoje hierarchinės regresijos pakopose (žr. 5 lentelę). Rezultatai rodo, kad rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą yra daliniai mediatoriai dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai prognozuojant strateginį bei užduoties proaktyvaus elgesio tipus bei bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį. Rutinos siekimas neigiamai prognozuoja strateginį bei užduoties atlikimo proaktyvaus elgesio tipus ir bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį. Įsitraukimas į darbą yra pilnas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai prognozuojant asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipą.

Reikšmingi mediacinės analizės rezultatai pateikiami 2 ir 3 paveiksluose.

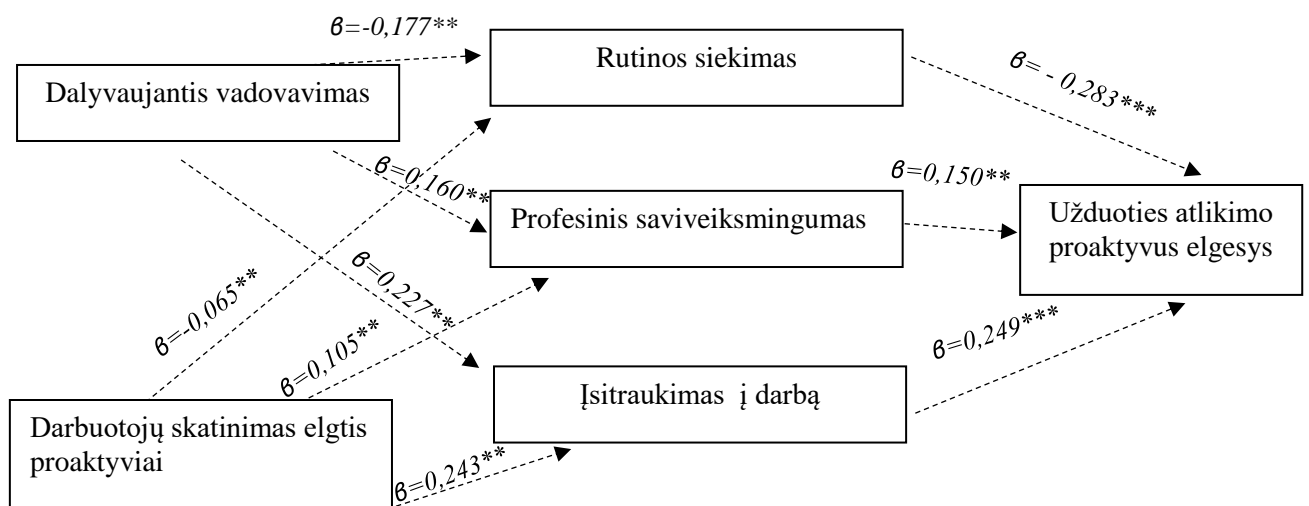


2 pav. Strateginio proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai.

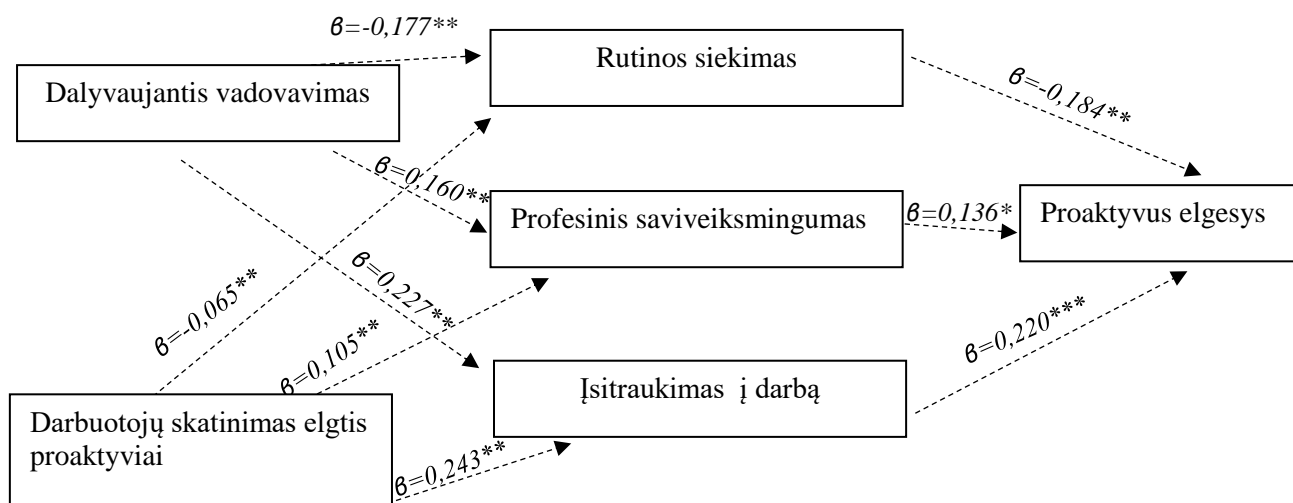
(* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,005$)



3 pav. Asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus darbuotojų elgesio prognostiniai veiksniai. (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,005$)



4 pav. Užduoties atlikimo proaktyvaus elgesio reikšmingi prognostiniai veiksniai (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,005$)



5 pav. Bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio prognostiniai veiksniai.

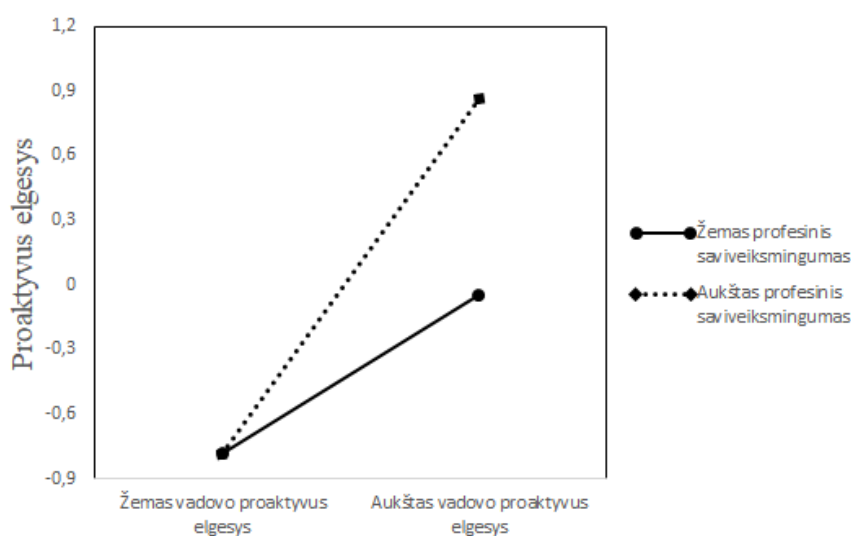
(* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,005$)

Transformacinis vadovavimas ir vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai ar per mediatorius nenumato nei bendro proaktyvaus elgesio rodiklio, nei jo tipų, tad siekiant išsiaiškinti, ar transformacinio vadovavimo ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė proaktyviam darbuotojų elgesiui atsirastų įtraukus asmenines charakteristikas kaip moderatorius, buvo apskaičiuota šių transformacinio vadovavimo ir vadovo proaktyvaus elgesio bei rutinos siekimo, profesinio saviveiksmingumo ir įsitraukimo į darbą kintamųjų sąveika, prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus. Reikšmingi moderacinės analizės rezultatai yra parodyti 6 lentelėje.

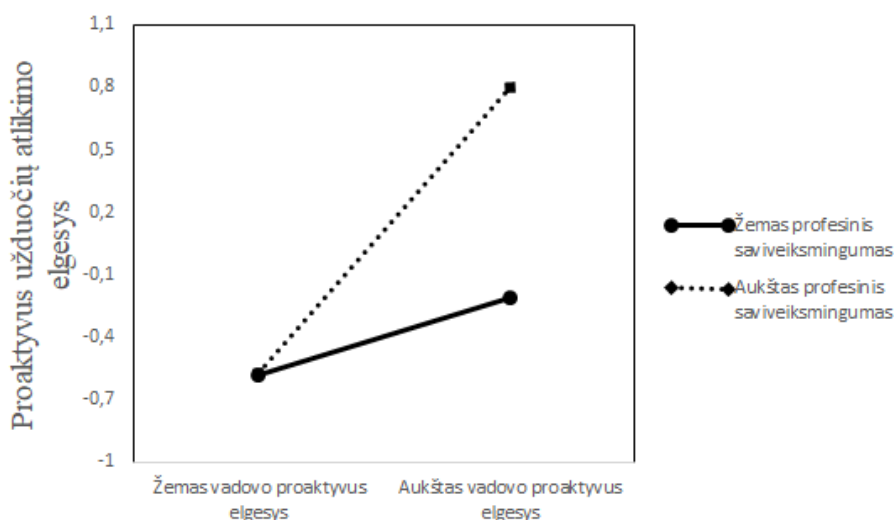
6 lentelė. Reikšmingos sąveikos tarp vadovo proaktyvaus elgesio ir profesinio saviveiksmingumo, prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir užduotis atlikimo tipą

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R ²	B	F	p
Vadovo proaktyvus elgesys	Proaktyvus elgesys	Profesinis saviveiksmingumas	0,164	0,095	15,258	0,023
Vadovo proaktyvus elgesys	Proaktyvus užduoties atlikimo elgesys	Profesinis saviveiksmingumas	0,154	0,1044	14,205	0,013

Transformacinis vadovavimo stilius neprognozuoja proaktyvaus elgesio ir jo tipų nei tiesiogiai, nei kai į modelius kaip moderatoriai buvo įtrauktos asmeninės charakteristikos. Vadovo proaktyvus elgesys numato didesnę užduoties atlikimo ir bendrą proaktyvų elgesį, jei yra aukštas profesinis saviveiksmingumas. Kitos asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas ir įsitraukimas į darbą) vadovo proaktyvaus elgesio ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ryšiams įtakos nedaro ir nėra moderatoriai. Reikšmingi moderacinės analizės rezultatai iliustruojami 6-7 paveiksluose. Ištinė linija rodo vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo proaktyvaus elgesio ryšius, kai profesinis saviveiksmingumas yra žemas, o taškuota linija – kai profesinis saviveiksmingumas yra aukštas. Proaktyvus vadovo elgesys numato bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir užduoties atlikimo proaktyvų elgesį, jei darbuotojai pasižymi aukštu profesiniu saviveiksmingumu.



6 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio ir profesinio saviveiksmingumo sąveika, prognozuojant darbuotojų bendrą proaktyvų elgesį



7 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio ir profesinio saviveiksmingumo sąveika, prognozuojant darbuotojų proaktyvų užduoties atlikimo elgesį

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus elgesio bei jo tipų raiškos analizė parodė, jog yra statistiškai reikšmingi skirtumai pagal lytį bei darbo organizacijoje stažą: moterys dažniau nei vyrai turi vadovus, kurie vadovauja transformaciniu ir dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi, o vyrai pastebi, jog būtent jų vadovai labiau demonstruoja proaktyvų elgesį darbe. Dirbantieji virš dviejų metų labiau siekia rutinos savo kasdieniniame darbe, tačiau kartu ir stipriau yra skatinami savo vadovų elgtis proaktyviai, nei dirbantieji iki dviejų metų. Tai rodo, kad maždaug pasibaigus socializacijos procesui, kai darbuotojas tampa pilnaverčiu organizacijos nariu, jis pradeda siekti rutinos, nebenori prisiimti iššūkių, gali sunkiai priimti pokyčius arba jiems priešintis. Matant tokį pasyvumą, vadovas imasi skatinti savo darbuotojus rodyti proaktyvų elgesį. Tai patvirtina Major ir kitų (1995) teiginys, jog nauji organizacijos darbuotojai siekia pateisinti savo ir vadovų lūkesčius, tad patys elgiasi aktyviai, stebi kokį elgesį demonstruoja kolegos ir tai naudoja savo darbe, dar nesiekia rutinos savo kasdienėje veikloje. Pagal socialines demografines charakteristikas (darbo organizacijoje stažą, lytį, organizacijos tipą) statistikai reikšmingų proaktyvaus elgesio raiškos skirtumų nebuvo gauta.

Pagal antrąjį uždavinį, ištyrus vadovavimo aspektų, asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio bei jo tipų ryšius, buvo gauti silpni arba vidutiniai šių konstrukto ryšiai. Nors kai kurios sąsajos yra silpnos, tačiau ryšiai rodo, kad konstruktai tarpusavyje susiję, išskyrus rutinos siekimas nekoreliavo nei su transformaciniu vadovavimo stiliumi, nei su proaktyviu vadovo elgesiu. Tai rodo, jog rutinos siekimas nėra susijęs su tuo, kaip vadovas formuluoja ir pateikia užduotis ar kokį elgesį jis pats demonstruoja. Taip pat tai galima paaiškinti tuo, jog transformacinis vadovavimas labiau orientuojasi į pokyčius, tad ryšys su rutinos siekimu būtų nelogiškas. Rutinos siekimas su proaktyviu elgesiu ir jo tipais turi neigiamus ryšius, tai patvirtina mokslininkų teiginys, jog rutinos siekiantis darbuotojas priešinas pokyčiams, tad ir netyrinėja aplinkos, nenumato darbo procedūrų pokyčių ar kitų proaktyvaus elgesio aspektų (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Profesinio saviveiksmingumo bei vadovavimo aspektų koreliacijos yra silpnos, tai gali rodyti, jog profesinis saviveiksmingumas silpnai susijęs su šiuo tyrimu įtrauktais vadovavimo stiliais ar paties vadovo elgesio aspektais.

Pagal trečiąjį uždavinį, buvo siekiama iširti vadovavimo aspektų ir asmeninių charakteristikų reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus. Strateginį proaktyvaus elgesio tipą prognozuoja du šiuo tyrimu įtraukti vadovavimo aspektai: dalyvaujantis vadovavimas bei darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai. Transformacinis vadovavimas ir vadovo proaktyvus elgesys neprognozuoja strateginio proaktyvaus elgesio tipo. Taip gali būti todėl, jog proaktyvus elgesys

labiau yra lemiamas asmens charakteristikų. Be to, transformacinis vadovavimas labiau pabrėžia vizijos perteikimą, o proaktyvaus elgesio pasireiškimui reikia paties vadovo paskatinimo ir įtraukimo į sprendimų priėmimą, didesnės atsakomybės suteikimo, tuomet darbuotojas turi daugiau informacijos ir gali numatyti strateginius įmonius pokyčius. Kalbant apie asmenines charakteristikas, strateginį proaktyvaus darbuotojų elgesio tipą neigiamai prognozuoja rutinos siekimas, teigiamai įsitraukimas į darbą ir profesinis saviveiksmingumas.

Ketvirtuoju uždaviniu buvo siekiama iširti asmeninių charakteristikų vaidmenį vadovavimo aspektams, prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus. Tyrimas parodė, jog asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą) veikia kaip daliniai mediatoriai dalyvaujančio vadovavimo, darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai ir proaktyvaus strateginio elgesio ryšiui. Kai darbuotojai yra įsitraukę į savo veiklą, jaučiasi ja patenkinti, taip pat yra vadovo skatinami elgtis proaktyviai ir įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus, gali teikti savo pasiūlymus problemoms šalinti, tuomet jie linkę patys inicijuoti pokyčius, atkreipti dėmesį į problemas. Rutinos siekimas veikia kaip dalinis neigiamas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai prognozuojant strateginį proaktyvų elgesį. Vadinasi jei vadovas skatins darbuotojų proaktyvumą, bus paskyręs jiems daugiau sprendimo galių, tačiau darbuotojas sieks rutinos, proaktyvus darbuotojų strateginis elgesys nepasireikš.

Kalbant apie asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį, atsiranda ir demografinių kintamųjų reikšmė. Amžius neigiamai prognozuoja šį proaktyvaus elgesio tipą. Tai rodo, jog kuo vyresnis darbuotojas, tuo jis gali mažiau siekti keisti savo darbo aplinką, mažiau siekti aptarti karjeros lūkesčius ar gauti grįžtamąjį ryšį. Tai gali būti paaiškinama tuo, jog vyresni žmonės mažiau aktyviai planuoja savo karjerą, galbūt jau yra pasiekę savo karjeros lūkesčius. Dalyvaujantis vadovavimas bei darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai taip pat tiesiogiai numato asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį. Tačiau šiam proaktyvaus elgesio tipui reikšminga tik viena asmeninė charakteristika – įsitraukimas į darbą. Tai patvirtina Lam (2003) išvadas, kad kai darbuotojai yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, jie aktyviau stebi aplinką ir panaudoja joje gaunamą informaciją tiek iš vadovo, tiek iš kolegų bei būdami aktyvūs įmonės darbuotojai siekia keisti ir tobulinti organizacijos aplinką. Profesinis saviveiksmingumas neprognozuoja asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio tipo (tik šio vienintelio proaktyvaus elgesio tipo), tai iš dalies paneigia mokslininkų Noe ir Wilk (1993) teiginį, jog darbuotojai su aukštesniu profesiniu saviveiksmingumu yra linkę daugiau dėmesio rodyti savo karjeros klausimams. Be to, tai gali būti aiškinama tuo, jog asmens ir aplinkos dermės elgesys pasireiškia konsultuojantis su didesnę patirtį turinčiais darbuotojais, o aukštą profesinį saviveiksmingumą turintys žmonės pakankamai pasitiki savo profesiniais sugebėjimais ir nebesiekia tartis su kolegomis. Taip pat rezultatai parodė, jog

įsitraukimas į darbą yra pilnas mediatorius dalyvaujančio vadovavimo, darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai ir proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės ryšiui.

Užduoties atlikimo proaktyvų elgesį prognozuoja dalyvaujantis vadovavimo stilius ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai. Tai rodo, kad lyderis, suteikdamas galimybes savo darbuotojams priimti sprendimus, juos palaikydamas bei skatindamas sukuria tokį bendravimo būdą, kuris darbuotoją motyvuoja rodyti proaktyvų elgesį. Tai patvirtina mokslininkų išvadas, jog kai vadovas sudaro darbuotojams sąlygas panaudoti savo galimybes ir skatina tai daryti, darbuotojai siekia gerinti darbo atlikimo procedūras. Profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą taip pat prognozuoja užduoties atlikimo proaktyvų elgesį, o rutinos siekimas šį proaktyvaus elgesio tipą prognozuoja neigiamai. Tyrimas taip pat parodė, kad asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą) veikia kaip daliniai mediatoriai dalyvaujančio vadovavimo, darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai ir proaktyvaus užduoties elgesio ryšiui. Rutinos siekimas veikia kaip dalinis neigiamas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai prognozuojant proaktyvų užduoties atlikimo elgesį.

Bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį neigiamai prognozuoja demografinis kintamasis – išsilavinimas. Tai rodo, kad kuo žemesnis žmogaus išsilavinimas, tuo jis mažiau rodys proaktyvaus elgesio. Tai gali būti paaiškinama tuo, jog žemesnio išsilavinimo žmonės neturi tam tikrų įgūdžių, pavyzdžiui, analitinių gebėjimų numatyti organizacinius pokyčius. Kalbant apie vadovavimo aspektus, dalyvaujantis vadovavimo stilius ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai prognozuoja bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį. Rutinos siekimas neigiamai prognozuoja bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį, įsitraukimas į darbą bei profesinis saviveiksmingumas prognozuoja teigiamai bendrą proaktyvų elgesį. Ištyrus asmeninių charakteristikų vaidmenį vadovavimo aspektams prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį, buvo gauta, jog asmeninės charakteristikos (rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą) veikia kaip daliniai mediatoriai dalyvaujančio vadovavimo, darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai ir proaktyvaus strateginio elgesio ryšiui. Rutinos siekimas veikia kaip dalinis neigiamas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai prognozuojant proaktyvų elgesį.

Apibendrinus galima sakyti, kad pirmoji hipotezė, kad vadovavimo aspektai prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus, buvo patvirtinta tik iš dalies, nes tik du iš tirtų keturių vadovavimo aspektų, dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai prognozuoja proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus. Antroji hipotezė, kad asmeninės charakteristikos prognozuoja proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus taip pat pasitvirtino tik iš dalies, nes rutinos siekimas neigiamai prognozuoja proaktyvų elgesį ir jo tipus, išskyrus asmens ir aplinkos dermės elgesį. Profesinis saviveiksmingumas taip pat prognozavo bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus, išskyrus asmens ir aplinkos dermės elgesį. Trečioji hipotezė, kuri teigė, jog asmeninės charakteristikos veikia

kaip mediatoriai vadovavimo aspektams, prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus, buvo patvirtinta iš dalies, nes tik įsitraukimas į darbą buvo pilnas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai, prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį.

Kadangi nei transformacinis vadovavimas, nei vadovo proaktyvus elgesys neprognozavo proaktyvaus darbuotojų elgesio ar jo tipų, papildomai buvo pažiūrėta, ar asmeninės charakteristikos neveikia kaip moderatoriai šiems vadovavimo aspektams. Atlikta moderacinė analizė parodė, jog profesinis saviveiksmingumas yra svarbi proaktyvaus vadovo ir darbuotojo elgesio ryšio sąlyga: vadovo proaktyvus elgesys sustiprina darbuotojų bendrą proaktyvų elgesį bei proaktyvų užduoties atlikimo tipą, kai šis pasižymi aukštu profesiniu saviveiksmingumu. Tai papildė tyrimus, kurie teigia, jog proaktyvus darbuotojų elgesys yra sąlygojamas asmeninių veiksmų. Tačiau nei viena iš tyrimų įtraukta įtraukta asmeninė charakteristika (rutinos siekimas, įsitraukimas į darbą, profesinis saviveiksmingumas) nėra moderatorius transformaciniam vadovavimui. Ateities tyrimuose transformacinio vadovavimo ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu galima nagrinėti įtraukiant socialinio konteksto kintamuosius, tokius kaip kolegų parama.

Apibendrinus, galima teigti, jog proaktyviam darbuotojų elgesio pasireiškimui skambių vadovo šūkių nepakanka, reikalingas darbuotojų skatinimas, didesnės atsakomybės darbuotojui suteikimas ir tokios asmeninės charakteristikos kaip profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą. Darbuotojas pats turi tikėti savo gebėjimais profesinėje veikloje, būti atsidaavęs darbui, gali galėtų numatyti organizacijos problemas ir tobulinti jos veiklą. Strateginam proaktyviam elgesiui pasireikšti svarbus yra dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą. Asmens ir aplinkos dermės proaktyviam elgesiui svarbus įsitraukimas į darbą. Įsitraukimas į darbą taip buvo pilnas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui ir darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai, prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį. Užduoties proaktyviam elgesiui ir bendram proaktyviam elgesiui statistiškai reikšmingas dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą.

Tyrimo ribotumai ir ateities tyrimų perspektyvos. Pirmiausia, atliktas tyrimas buvo skerspjūvio tipo. Vadinas, identifikuoti analizuojamų kintamųjų kaitą nebuvo galimybės, todėl galima buvo tik prognozuoti tendencijas. Dar vienas trūkumas gali būti tai, jog buvo taikoma netikimybinė patogioji atranka, kuri neužtikrina, jog kiekvienas asmuo turi vienodas galimybes patekti į tyrimo imtį, todėl gali būti, jog rezultatams įtakos turėjo ir imties sudarymo būdas. Visi šie ribotumai galėjo paveikti gautus rezultatus. Longitudiniai tyrimai padėtų nustatyti darbuotojų proaktyvaus elgesio pokyčius, atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir

asmenines charakteristikas po tam tikro laiko tarpo. Tai galėtų atskleisti dar validesnes proaktyvių darbuotojų elgesį lemiančias sąlygas, ko pasekoje būtų gali išlaikyti darbuotojų proaktyvumą, kadangi toks elgesys itin aktualus šiuolaikinėms įmonėms, norinčioms tobulėti kartu su besikeičiančia aplinka.

Praktinio pritaikymo galimybės. Tyrimas naudingas praktikai, kadangi gauti rezultatai rodo, jog asmeninės charakteristikos rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą yra svarbios prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį, be to gali veikti kaip mediatoriai vadovavimo aspektams. Toliau tyrinėjant asmeninių charakteristikų ir proaktyvaus elgesio ryšį, galima identifikuoti proaktyvaus darbuotojų portretą ir tuo naudotis atrankų metu. Be to, stiprinant tokius asmeninius aspektus kaip įsitraukimą į darbą bei profesinį saviveiksmingumą, galima tikėtis didesnio proaktyvaus darbuotojų elgesio. Taip pat tyrimas atskleidė ir iš dalies paneigė ankstesnių tyrimų išvadas, jog transformacinis vadovavimas yra svarbus prognozuojant proaktyvų darbuotojų elgesį. Šio tyrimo rezultatai teigia, kad svarbiau yra paties vadovo skatinimas elgtis proaktyviai, o ne jo rodomas pavyzdys. Taip pat darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimo procesus yra teigiamai susijęs su proaktyviu jų elgesiu, tad organizacijose galima kuo daugiau ugdyti darbuotojų sprendimų paieškos kompetenciją ir suteikti daugiau atsakomybės juos priimant. Susipažindamas su įmonės problemomis ir jas sprenddamas, darbuotojas vysto savo sprendimo paieškos įgūdžius bei yra labiau įsitraukęs sprendžiant strategines problemas.

IŠVADOS

1. Rutinos siekimo ir darbuotojų skatinimo elgtis proaktyviai raiškiai svarbus darbo organizacijoje stažas: dirbantys organizacijoje ilgiau nei vienerius metus darbuotojai pasižymėjo aukštesniu rutinos siekimu ir labiau išreikštu vadovo skatinimu elgtis proaktyviai.
2. Buvo rasti reikšmingi vadovavimo, asmeninių charakteristikų ryšiai su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir jo tipais. Transformacinis vadovavimas, dalyvaujantis vadovavimas, vadovo proaktyvus elgesys ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai buvo teigiamai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Įsitraukimas į darbą bei profesinis saviveiksmingumas buvo teigiamai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir jo tipais, o asmeninė charakteristika rutinos siekimas buvo neigiamai susijusi su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir jo tipais.
3. Transformacinis vadovavimas ir vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai neprognozuoja proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų. Darbuotojų skatinimas prognozuoja bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį ir strateginį jo tipą, saviveiksmingumas neprognozuoja tik asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus darbuotojų elgesio, o rutinos siekimas neigiamai prognozuoja visus proaktyvaus elgesio tipus, išskyrus asmens ir aplinkos dermės tipą.
4. Įsitraukimas į darbą veikia kaip pilnas mediatorius dalyvaujančiam vadovavimui bei darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai, prognozuojant proaktyvaus elgesio tipą asmens ir aplinkos dermė.
5. Profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą ir rutinos siekimas veikia kaip daliniai mediatoriai dalyvaujančiam vadovavimui bei darbuotojų skatinimui elgtis proaktyviai, prognozuojant bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį, strateginį bei užduoties atlikimo proaktyvų elgesį.
6. Profesinis saviveiksmingumas yra svarbi sąlyga proaktyvaus vadovo ir darbuotojo elgesio ryšio sąlyga ir veikia kaip moderatorius prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir užduoties atlikimo proaktyvų elgesį. Proaktyvus vadovo elgesys numato bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir užduoties atlikimo proaktyvų elgesį, jei darbuotojai pasižymi aukštu profesiniu saviveiksmingumu.
7. Strateginam proaktyviam elgesiui reikšmingi yra dalyvaujantis vadovavimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą. Asmens ir aplinkos dermės proaktyviam

elgesiui reikšmingas įsitraukimas į darbą. Užduoties proaktyviam elgesiui ir bendram proaktyviam elgesiui reikšmingas dalyvaujantis vadovaimas ir darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai bei rutinos siekimas, profesinis saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą.

LITERATŪRA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development. Binghamton: Centre for leadership studies and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119
- Banai, M., & Reisel, W., D.(2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, vol.42 (4), 463 - 476.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review* 16: 125–138.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19 – 31. Doi: 10.1016/0090 – 2616(90)90061-S
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, NY: The Free Press
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.
- Bateman, S., T., & Crant, J., M.(1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 475-498.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K.(2010). Proactive work behaviour: Forward-thinking and change-oriented action in organizations In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 567-598
- Bledow, R., & Frese, M. 2009. A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology*, 62, 229-258
- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. 2010. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 325–345.
- Campbell, D.,J.(2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3)

- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91, 475–481.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. (1998). Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 357–378
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization: Oxford University Press*, 56-77
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435 – 462
- Crawshaw, J., R., van Dick, R., & Brodbeck, F., C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4-20 doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00169.x
- Ekrot, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028-1042.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97 – 124. Doi: 10.1207/S15327043HUP1401_06
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 94-111
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012), Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 1053–1070. Doi: 10.1002/job.1780
- Galesloot, F., & Belschak, F. D. (2013). *Promoting Proactive Behavior through Role Modeling*. Master Thesis, University of Amsterdam.
- Geležinytė, R. ir Bagdžiūnienė, D. (2016). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai, *Psichologija*, 53, 53-72. Doi: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2016.53.10032>

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3 – 34. Doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Grant, A.,M., Gino, F., & Hofmann, D.A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54, 528-550
- Greenhaus, J. H., Collins, K.M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 249-270
- 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, 327 - 347
- Harris, L., C., & Ogbonna, E.(1999). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35, 744 - 764
- House, R., T., & Mitchell, T., R.(1975). PATH-GOAL THEORY OF LEADERHSIP.University of Washington Seattle, *Washington Technical Report*, 75-67
- Huang, J.(2017). The Relationship Between Employee Psychological Empowerment and Proactive Behavior: Self- Efficacy as Mediator. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1157-1166
- Huang, J., & Hsieh, H.(2015). Supervisors as good coaches: influences of coaching on employees' in -role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 42-58
- Huang, X., Iun., J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122-143
- Hwang, P. C., Han, M. C., & Chiu, S. F. (2015). Role breadth self-efficacy and foci of proactive behavior: moderating role of collective, relational, and individual self-concept. *The Journal of psychology*, 149(8), 846-865.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414–440
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of management journal*, 29, 262-79
- Jovarauskaitė, A. ir Tolutienė, G.(2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr.1 (26)

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 3, 44-49
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. In P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. deWolf (Eds.), *Personnel psychology. Handbook of work and organizational psychology*, 297-324
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132–151
- Miselytė, M. ir Bagdžiūnienė, D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija*, 56, 37-55. Doi: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2017.56.11521>
- 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
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302
- Nov, O. and Ye, C. (2009). Resistance to Change and the Adoption of Digital Libraries: An Integrative Model. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1702-1708
- Nov, O., & Ye, C. (2008). Users' Personality and Perceived Ease of Use of Digital Libraries: The Case for Resistance to Change, *Journal of the american society for information science and technology*, 3, 20-53
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680.

- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36: 633-662
- Parker, S., K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied psychology*, Vol.91, No.3, 636-652
- Parker, S.K, Bindl, U., & Strauss K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal Management*. 36:827–56
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Qing, M., Newman., A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:20, 2796-2810
- Ramus, C., A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626
- Rank, J., Carsten, J., M., Unger, J., M., & Spector, P.,E. (2007). Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables. *Human Performace*, 20 (4), 363-390
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Saks, A., M., Gruman, J., A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in noewcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). *An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries*.

- Schiere, R. S. (2011). *The mediation role of engagement and boredom between energy sources and both task demands and employee satisfaction*. Master thesis Utrecht University.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Seibert, S., E., Kraimer, M., L., & Heslin, P., A. (2016). Developing Career Resilience and Adaptability, *Organizational Dynamics*, 3, 245-257
- Somech, A.(2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41, 777-800
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work, *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-28
- Sosik, J., J., Kahai, S., S., & Avolio, B., J.(1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192
- Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinės vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88 – 102.
- 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*.
- Strauss, K., Parker, S.K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.

- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: a meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology Journal*, 62, 44–96
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct. *The Academy of Management Journal*, 41, 108-119. Doi: 10.2307/256902
- Van Veldhoven, M. J. P. M. (1996). *Psychosocial job demands and job stress*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Warshawsky, N., Havens, D., & Knaft, G. (2012). The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *Journal Nurse Administration*, 42(9): 418-425
- Wynen, J., Beeck, S., & Ruebens, S.(2015). The nexus between gender and perceived career opportunities. *Public Management*, 44 (3), 375-400
- Wu, C., Parker, S., & Lee, C. (2017). When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 60(2)
- Wu, Ch., & Parker, S. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4). Doi: 10.1177/0149206314544745
- Petkevičiūtė, N. ir Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, 179-193